

Mika Jokimäki

# Hankintaprosessin kehittäminen

Invalidisäätiö

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulu

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

11.11.2016

Tekijä Otsikko	Mika Jokimäki Hankintaprosessin kehittäminen
Sivumäärä Aika	43 sivua + 5 liitettä 11.11.2016
Tutkinto	Insinööri (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaajat	Lehtori Esa Väänänen Talousjohtaja Juha Keski-Filppula
<p>Kehittämistyön tavoitteena oli luoda yhtenäinen hankintaprosessi koko Invalidisäätiölle, mikä selkeyttäisi ja nopeuttaisi hankintojen tekemistä. Uudella prosessilla tavoiteltiin myös selvää rahallista säästöä ja pyrittiin vähentämään villiä hankintaa. Prosessissa oli myös tarkoitus ottaa selkeämmin kantaa, milloin hankinnasta tulisi julkinen. Työn aikana tehtiin kartoitus säätiön hankintatoimen nykytilasta ja mietittiin hankintastrategiaa.</p> <p>Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksena. Tutkimuksen viitekehys koostui Kraljicin matriisista, julkisten hankintojen laista, vertailukehittämisestä eli benchmarking ja prosessin kehittämisestä. Kehittämismenetelminä käytettiin haastatteluita, kyselyitä, Best in Class -itsearviointityökalua, spend- ja ABC-analyysyjä.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena saatiin luotua Invalidisäätiölle uusi yhtenäinen hankintaprosessi. Säätiölle tehtiin hankintakäsikirja, johon oli kuvattu hankintaprosessi, ohjeistus julkisten hankintojen tekemiseen ja reklamointiin. Hankintojen seuraamista varten tehtiin spend-analyysi. Tulevaisuuden hankintastrategiaa varten hankinnat sijoitettiin Kraljicin matriisiin.</p> <p>Jatkotoimenpiteenä Invalidisäätiössä harkitaan hankinnasta maksuun ohjelmiston käyttöönottoa. Uuden prosessin ansiosta hankintojen laskujen käsittelyaika lyhenee huomattavasti. Hankinnan ennakkohyväksynnän ansiosta budjetin seuranta helpottuu. Uusi prosessi ohjaa myös suunnitellumpaan hankintaan.</p>	
Avainsanat	hankintaprosessi, julkinen hankinta, spend-analyysi, ABC-analyysi, Kraljicin matriisi

Author Title  Number of Pages Date	Mika Jokimäki Development of the Purchasing Process 43 pages + 5 appendices 11 November 2016
Degree	Master of Engineering
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructors	Esa Väänänen, Senior Lecturer Juha Keski-Filppula, Chief Financial Officer
<p>The objective of the present Master's Thesis was to create a unified procurement process throughout the target organization, Invalidisäätiö, which would make things clearer and would speed up the awarding of contracts. The aim of the new process was also to achieve savings and reduce wild purchasing. It was also intended to take clarify when the purchase should be public.</p> <p>The study was carried out as an action research. The theoretical framework of the study focused on Kraljic Matrix, public procurement law, benchmarking and process development. The current status of the foundation's procurement was analysed and a procurement strategy was developed. The development methods used included interviews, questionnaires, Best-in-Class-self-evaluation tool, Spend and ABC Analyses. The Spend Analysis was carried out to track purchases. The Kraljic Matrix was used in the formation of the future procurement strategy.</p> <p>As a result of the development, a new unified procurement process was created created for the target organization. Invalidisäätiö received procurement manual, in which the procurement process, the guidelines for the awarding of public procurement and the instructions for complaints were described.</p> <p>As a further measure, the target organization started to consider acquiring a purchase-to-pay software to ease up the process. Because of the new process, the procurement invoice processing time was shortened considerably. Due to the prior approval of the acquisition, the budget tracking becomes easier. The new process also makes sure that the acquisition is done as planned.</p>	
Keywords	procurement process, public procurement law, spend analysis, ABC analysis, Kraljic matrix

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation kuvaus	2
1.2	Kehittämiskohteen rajaus	3
2	Nykytila-analyysi	4
2.1	Tutkimusongelmat	6
2.2	Tutkimuskysymykset	6
2.3	Mittaaminen	7
3	Tutkimusmenetelmät	8
3.1	Nykytila-analyysi	8
3.2	Spend- ja ABC-analyysi	8
4	Teoreettinen viitekehys	10
4.1	Kraljicin matriisi	10
4.1.1	Volyymituotteet ja -palvelut	10
4.1.2	Rutiinituotteet ja -palvelut	11
4.1.3	Pullonkaulatuotteet ja -palvelut	11
4.1.4	Strategiset tuotteet ja -palvelut	11
4.2	Kategoriat ja United Nations Standard Product and Services Code -standardi	11
4.3	Prosessin kehittäminen	12
4.3.1	Ulkoisista muutoksista johtuva tarve	12
4.3.2	Sisäisistä muutoksista johtuva tarve	13
4.3.3	Muutokseen johtava tarve	14
4.4	Laki julkisista hankinnoista	15
4.5	Benchmarking	17
5	Toteutus	19
5.1	Kehittämissuunnitelma	19
5.1.1	Nykytilan analysointi ja tavoitteen päättäminen	19
5.1.2	Karkean prosessimallin luominen	19
5.1.3	Ongelmakohtien tarkempi tarkastelu erilaiset vaihtoehdot	20
5.1.4	Ohjeistuksen teko ja koulutus	20
5.1.5	Prosessin testaus ja korjaustoimenpiteet	20

5.1.6	Raportointi	20
5.1.7	Best in Class	21
5.2	Haastattelut	22
5.2.1	Oman organisaation haastattelut	22
5.2.2	Benchmark-organisaatioiden haastattelut	23
5.3	Hankintojen keskittäminen	24
5.4	Uusi hankintaprosessi	25
5.5	Spend- ja ABC-analyysi	26
5.6	Kraljicin matriisi	28
6	Tulokset	31
6.1	Tulokset haastatteluista	31
6.2	Uusi hankintaprosessi	32
6.3	Hankintatoimen kehittäminen	36
6.4	Hankintojen seuraaminen	36
6.5	Hankintojen keskittäminen	37
7	Johtopäätökset	39
7.1	Kehittämistyön onnistumisen arviointi	39
7.2	Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja verifiointi	40
8	Jatkotoimenpiteet	41
9	Lähteet	42

## Liitteet

Liite 1. Oman organisaation haastattelupohja

Liite 2. Benchmark kysymykset

Liite 3. Hankintalomake

Liite 4. Tarjouspyyntö

Liite 5. Kategoriapuu

## 1 Johdanto

Invalidisäätiössä on uudistettu voimakkaasti tukipalveluiden toimintaa viime vuosina. Merkittävimpiä uudistuksia ovat olleet taloushallinnon ja tietohallinnon palveluiden uudelleenorganisointi. Tietohallinnon eri yksiköiden palvelut yhdistettiin ja siirrettiin palvelemaan koko säätiön yleishyödyllisiä yksiköitä. Taloushallinnon osalta tehtiin myös samanlainen organisaatiomuutos. Samassa uudistuksessa palkanlaskenta ulkoistettiin. Uudistuksissa on korostettu yhdenmukaista toimintaa eri yksiköiden välillä. Yhdenmukaistamalla toimintatapoja saadaan tehostettua päivittäistä toimintaa.

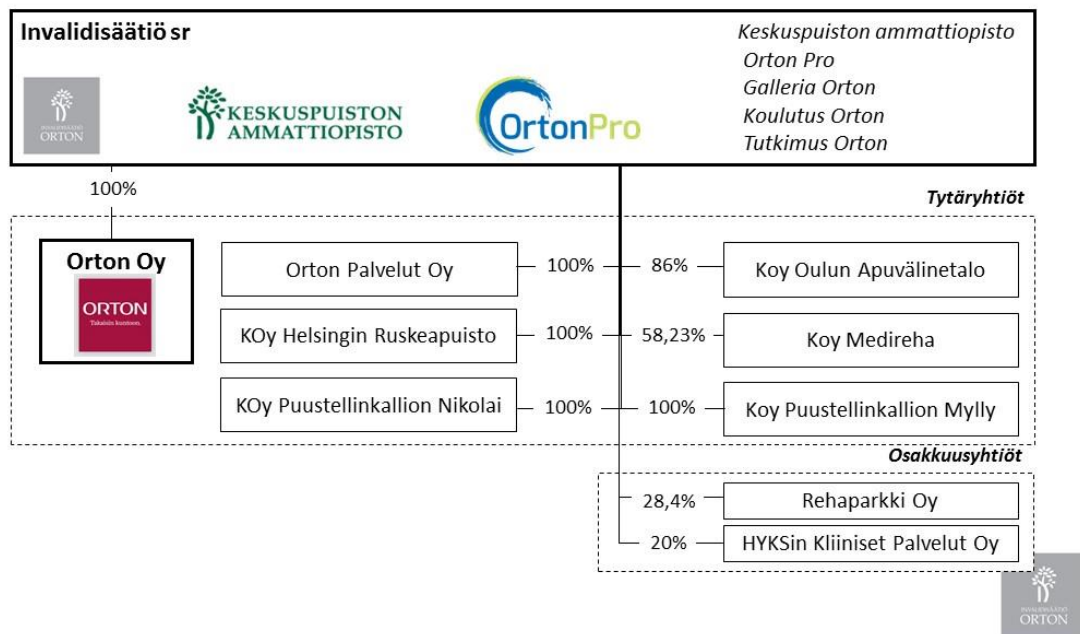
Digitalisaation tuomia uusia mahdollisuuksia on alettu tutkia ja osa päivittäisistä toiminnoista onkin uudistettu. Yksi merkittävimmistä uudistuksista on ollut sähköisen laskujen hyväksymisjärjestelmän käyttöönotto. Sähköiseen ostolaskujen käsittelyyn siirtyminen on nopeuttanut ostolaskujen käsittelyä huomattavasti, vähentänyt kokonaisuudessaan siihen käytettyä aikaa, parantanut olennaisesti toiminnan läpinäkyvyyttä ja luonut osaltaan edellytyksiä hankintatoimen tehostamiselle mm. sähköisen ostolaskuarkiston myötä. Henkilöstöhallintaa varten on hankittu pilvipalvelupohjainen HR-järjestelmä. Työajanseuranta ja matkalaskuja varten otettiin käyttöön myös sähköiset järjestelmät. Viimeisimpänä uudistuksena valmistui uusi intra syksyllä 2016. Uuden intran etuna vanhaan on, että se ei ole enää työpaikan verkkoon sidottu. Intraa voi käyttää missä vain ja millä laitteella tahansa. Uuden intran tärkein idea on, että se on koko Invalidisäätiön yhteinen viestintäkanava. Aikaisemmin introja on ollut useampia eri yksiköissä.

Toimintatapojen yhdenmukaistaminen eri yksiköiden välillä lisää tasa-arvoa, mutta ennen kaikkea sillä saadaan ajallista säästöä. On paljon helpompi hallita yhtä isoa prosessia, kuin montaa pientä erilaista. Luonnollisena jatkeena olikin kehittää uusi hankintaprosessi koko Invalidisäätiön käyttöön. Työn aikana oli myös tavoitteena luoda työkalupakia hankintatoimen kehittämiseen ja hankintojen seurantaan.

## 1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Invalidisäätiö on perustettu vuonna 1940 talvisodassa vammautuneiden hoitoa, kuntoutusta ja koulutusta varten. Historiallisesta lähtökohdasta toiminnan kiintopiste on siirtynyt tuki- ja liikuntaelinsairauksien tutkimukseen, hoitoon ja kuntoutukseen sekä erityistukea tarvitsevien opiskelijoiden koulutukseen. (Invalidisäätiö 2015.)

### Invalidisäätiö konserni



Kuvio 1. Invalidisäätiö konsernirakenne

Keskuspuiston ammattiopiston tehtävänä on järjestää ammatillista koulutusta pääsääntöisesti alle 25-vuotiaille nuorille, jotka tarvitsevat erityistä tukea opinnoissaan. Koulussa opiskeli 20.9.2014 yhteensä 1169 opiskelijaa. Opiskelijamäärät olivat jakautuneet seuraavasti: perustutkinnoissa 552, valmentavassa koulutuksessa 411 ja aikuiskoulutuksissa 176. Koulun henkilöstömäärä oli 434,5 henkilöä vuosivälillä 2014-2015. (Keskuspuiston ammattiopisto 2015, s. 19.)

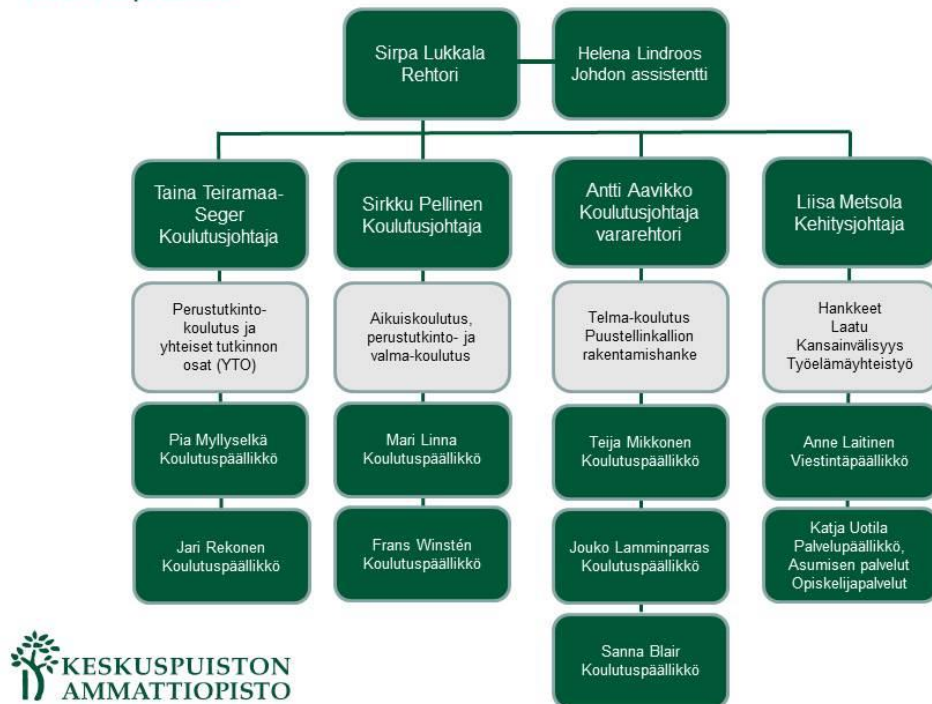
Koulu toimii suurimmaksi osalla julkisella rahalla. Vuonna 2014 tuotot olivat yhteensä vajaa 38 miljoonaa euroa, josta valtion tuen osuus oli lähes 90 prosenttia. Suurimmat kulut Keskuspuiston ammattiopistossa ovat henkilöstökulut kaksi kolmas osaa: kokonaiskustannuksista. Hankintoihin liittyvät kulut puolestaan edustavat noin neljännestä

kokonaiskustannuksista. Edellä mainittujen hankintojen lisäksi tehdään vuosittain vaihteleva määrä laiteinvestointeja. (Keskuspuiston ammattiopisto 2015, s. 19.)

Keskuspuiston ammattiopiston uusi organisaatorakenne on jakautunut seuraaviin isompiin yksiköihin.

## Keskuspuiston ammattiopiston organisaatio, elokuu 2016

11.8.2016 Sirpa Lukkala



Kuvio 2. Keskuspuiston ammattiopiston organisaatorakenne elokuussa 2016

### 1.2 Kehittämiskohteen rajaus

Kehittämiskohde päätettiin rajata koskemaan Invalidisäätiön yleishyödyllistä osaa, koska nämä yksiköt kuuluvat julkisen hankintalain piiriin. Erityisesti työssä keskityttiin Keskuspuiston ammattiopistoon, sillä suurin osa säätiön hankinnoista tehdään ammattiopistolle.



## 2 Nykytila-analyysi

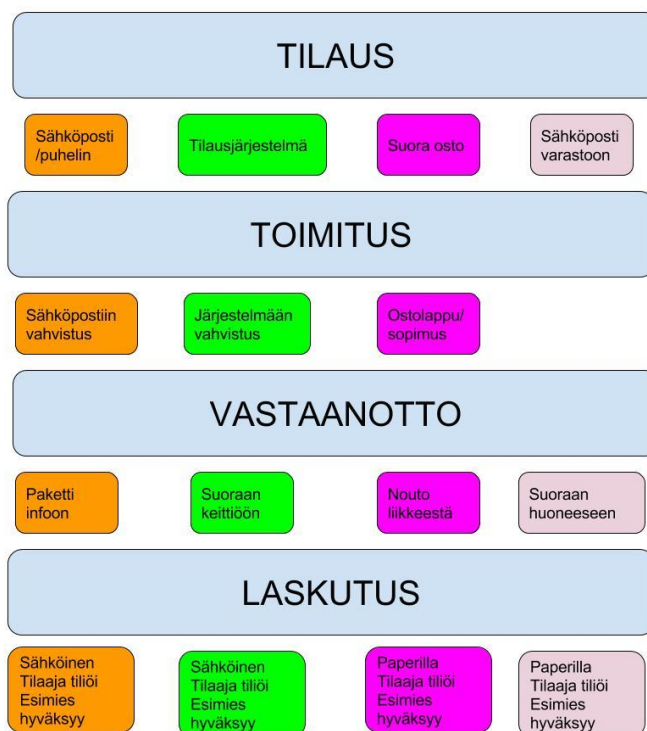
Keskuspuiston ammattiopistossa normaalissa tilanteessa hankinta tehtiin seuraavasti. Henkilö soitti tai lähetti sähköpostia tuotteen toimittajalle. Tilauksen saatuaan toimittaja lähetti vahvistuksen henkilön työsähköpostiin. Tuotteet tulivat toimittajalta ja joku oppilaitoksen henkilökunnasta otti sen vastaan. Tämän jälkeen tilaajalle ilmoitettiin, että hänelle oli tullut lähetys. Pienissä tilauksissa paketti tuotiin henkilön työpöydälle. Tilaajan tehtävänä oli tarkistaa tilauksen oikeellisuus. Jos oli tarvetta reklamoida tilauksesta, sen teki tilaaja. Toimittaja lähetti laskun sähköiseen laskutusjärjestelmään viitteenä tilaajan nimi. Ostoreskontra kierrätti laskun siinä olevien viitetietojen perusteella: tilaaja tarkasti ja tiliöi laskun ja hänen esimiehensä hyväksyi sen omien hyväksymisvaltuuksien rajoissa. Laskun hyväksymisen jälkeen se maksettiin eräpäivänä.

Kaikki koulun toimistotarvikkeet tilattiin keskitetysti tai niin oli ainakin tavoite. Jokainen henkilökunnasta pystyi tilaamaan tarpeen mukaan toimistotarvikkeita. Tilaukset toimitti koulun logistiikka alan opiskelijat. Työntekijän tehtävänä oli katsoa toimistotarvikekatalogista tuotteen koodi ja lähettää tiedot sähköpostitse logistiikkaan. Tarvittaessa logistiikka-alan opiskelijat tilasivat tavarat toimittajalta, jos koulun varastossa ei ole tuotetta. Kun tavarat oli kerätty, opiskelijat toimittivat ne tilaajalle. Samalla annettiin lasku tilatuista tarvikkeista. Tilaaja tiliöi laskun oikealle kustannuspaikalle ja lähetti laskun hyväksyttäväksi esimiehelle. Esimies hyväksyi laskun ja lähetti laskun taloustoimistoon, missä tehtiin sisäinen siirto. Toimistotarvikkeiden toimittaja oli kilpailutettu viimeksi kolme vuotta sitten.

Koulun ruokatarvikkeet tilattiin keskitetysti eri tukuista ja isoilta toimittajilta. Keittiömestari teki listan tilauskirjaan tarvittavista raaka-aineista. Apulaisravintolapäälliköt ja kokit tekivät tilaukset suoraan toimittajien sähköisiin tilausjärjestelmiin. Järjestelmistä tuli suoraan tilausvahvistukset. Tuotteet toimitettiin suoraan ruokaloiden kylmätiloihin. Ruokaloiden henkilöstö tarkasti toimitukset, kun saapuivat aamulla töihin. Laskutus ja niiden hyväksyntä tapahtuivat samalla tavalla kuin ensimmäisessä tapauksessa. Tilaajat tiliöivät laskut ja lähettivät ne eteenpäin esimiehelle. Hän hyväksyi ne ja taloustoimisto laittoi laskut maksuun.

Taulukko 3. SWOT analyysi hankintojen tekemisestä Invalidisäätiössä.

Vahvuudet	Heikkoudet
halvimman hinnan metsästys budjetissa pysyminen tavara nopeasti tilaajalle omat palvelut	ei selkeää ohjeistusta (villiä hankintaa) toimistotarvikkeiden tilaus arkistointi seuranta reklamointi
Mahdollisuudet	Uhat
yleishyödyllisyyden hyödyntäminen (toimialalla pyritään tekemään yhteistyötä) uuden järjestelmän hankinta monissa yrityksissä ollut sama tilanne (konsultointiapua) kustannussäästöjä keskitetyt hankinnat laskun kiertonopeus	julkisen rahoituksen väheneminen



Kuvio 10. Hankintamallit Keskuspuiston ammattiopistossa keväällä 2016.

## 2.1 Tutkimusongelmat

Kehittämistyön tavoitteena oli luoda yhtenäinen hankintaprosessi koko säätiölle, joka selkeyttäisi ja nopeuttaisi hankintojen tekemistä. Uudessa prosessikuvauksessa oli otettava kantaa myös missä vaiheessa hankinta siirtyy julkisesti kilpailutettavaksi. Työssä tutkittiin saadaanko uuden hankintaprosessin avulla merkittävää ajallista ja sitä kautta rahallista säästöä säätiölle. Jatkossa toimiva prosessimalli olisi tarkoitus ottaa käyttöön soveltuvien osien ja tarpeen mukaan muokattuna tytäryhtiö Orton Oy:ssä. Työn aikana oli tarkoitus myös tutkia ja kehittää säätiön hankintatoimea ja antaa suuntaviivat suunnitelmalliselle hankkimiselle seuraaville vuosille.

## 2.2 Tutkimuskysymykset

Työn tutkimuskysymyksiä olivat seuraavat:

Pystytäänkö tekemään toimiva hankintaprosessi, joka säästää kokonaisaikaa tilauksesta maksuun?

Miten tehdään prosessista mahdollisimman yksiselitteinen, että se palvelee kaikkia yksiköitä?

Miten saadaan hankintaprosessi koko henkilökunnan tietoon?

Saadaanko keskittämällä hankintoja merkittäviä säästöjä?

Miten jatkossa seurataan organisaation hankintojen ja hankintatoimen kehittymistä?

## 2.3 Mittaaminen

Työssä oli tarkoitus mitata seuraavilla mittareilla.

Hankintaprosessin mittariksi käytetään tilauksesta maksuun käytettyä aikaa. Tämän vertailun tekee käyttäjä oman arvionsa perusteella.

Hankinnan tulosvaikutuksen mittarina toimii spend- ja ABC-analyysien pohjalta eri kategorioiden tilanne alussa ja tutkimuksen lopussa.

Hankintojen onnistumista mitataan erillisellä kyselylomakkeella.

Jatkossa oman hankintatoimen toimivuutta mitataan Logistiikkayhdistyksen Best in Class -työkalulla.

Hankinnasta tilauksesta maksuun käytetty mittari on laadullinen, vaikkakin käyttäjät arvioivat käytettyä aikaa. Käyttäjien arviot perustuvat vain omaan arvioon onko prosessi nopeuttanut tai hidastanut hankintaa.

Spend- ja ABC-analyysit ovat määrällisiä mittareita. Analyysien perusteella saadaan numeerisia arvoja, joita voidaan verrata keskenään toisiinsa.

Hankinnan onnistuminen on laadullinen mittari. Kyselylomakkeessa vastataan kysymyksiin omin sanoin ilman arvoasteikkoa yhtä kysymystä lukuun ottamatta.

Best in Class -työkalulla tehtävä voidaan lukea määrälliseksi mittariksi, koska suurin osa kyselyn tuottamasta informaatiosta on numeerista.

### 3 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistyö tehtiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksen etuna, että sitä voidaan käyttää lähes kaiken tyyppiseen tutkimiseen. Toimintatutkimuksessa pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma. Ongelman löytymiseen on voinut vaikuttaa aikaisemmin tehty tutkimus. Toimintatutkimuksessa ihmiset ovat osana tutkimuksen tekemistä. Yhteistyössä tutkijan kanssa tutkittavan organisaation työntekijät pyrkivät ratkaisemaan ongelman. Toimintatutkimuksen tuottama aineiston avulla pyritään parantamaan nykytilannetta. Tutkimuksen aikana kehitetyt ratkaisut on helpompi hyväksyä ja toteuttaa, koska tutkimusta tehdään isompana ryhmänä. Se toimiikin hyvin käytänteiden muuttamiseen. Pitää kuitenkin muistaa, että välttämättä aina toimintatutkimus ei johda muutokseen. Toimintatutkimus on varsin usein laadullinen tutkimus, mutta se ei estä käyttämästä määrällisiä tutkimusmenetelmiä. (Kuula 2006; Ojasalo 2009, 58-59)

Kehittämistyössä käytettiin laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Määrällisessä menetelmässä nimensä mukaisesti analysoidaan numeerista dataa esim. tilastoja. Laadullisessa menetelmässä taas aineiston hankintatapa ei ole niin rajoitettu esim. haastattelut. Laadullisen tai määrällisen tutkimustavan käyttäminen tutkimuksessa ei sulje toisiaan pois. Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää molempia menetelmiä, riippuen mikä tapa kulloinkin sopii ilmiön todentamiseen. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

#### 3.1 Nykytila-analyysi

Ennen kuin aloitettiin kehittämään uutta hankintaprosessia, piti tehdä nykytilan kartoitus. Työn pohjana käytettiin Enfon tekemää kartoitusta hankinnoista Keskuspuiston ammattiopistoon keväällä 2014. Työn alussa tutkittiin kartoituksen ajanmukaisuus sekä laajennettiin kartoitusta koko säätiöön. Nykytilan kartoitusta varten haastateltiin hankintaprosessin eri toimijoita. Enfon kartoituksen jälkeen toimintaa oli jo ehditty kehittämään voimakkaasti esim. ostolaskujen käsittely oli muutettu sähköiseksi. Tarkoitus oli, että uudessa hankintaprosessissa huomioidaan kaikkien yksiköiden erityistarpeet.

#### 3.2 Spend- ja ABC-analyysi

Spend- ja ABC-analyysien avulla pyrittiin kartoittamaan Invalidisäätiön hankintojen rahallista arvoa ja keskeisempiä toimittajia ja hankintoja.

Spend-analyysi:

Mitä ostetaan?

Mihin tarkoitukseen ostetaan?

Kuinka paljon ostetaan?

Mistä ostetaan esim. toimialat ja markkinat?

Minkälaisilta toimittajilta ostetaan?

Miten usein ostetaan?

Kuka ostaa?

Kuka päättää ostamisesta ja tekee valinnat?

Millä periaatteilla ostetaan?

Minkälaisia hintoja on maksettu eri toimittajille ja organisaation eri osissa?

Miten hinnat ovat kehittyneet ajan kuluessa?

Kuinka hankintojen toteutumista seurataan ja kenelle raportoidaan?

Mistä tiedot saadaan?

Miten kehittymistä mitataan?

Miten säästöjä ja hyötyjä mitataan?

(Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2010, 478-479.)

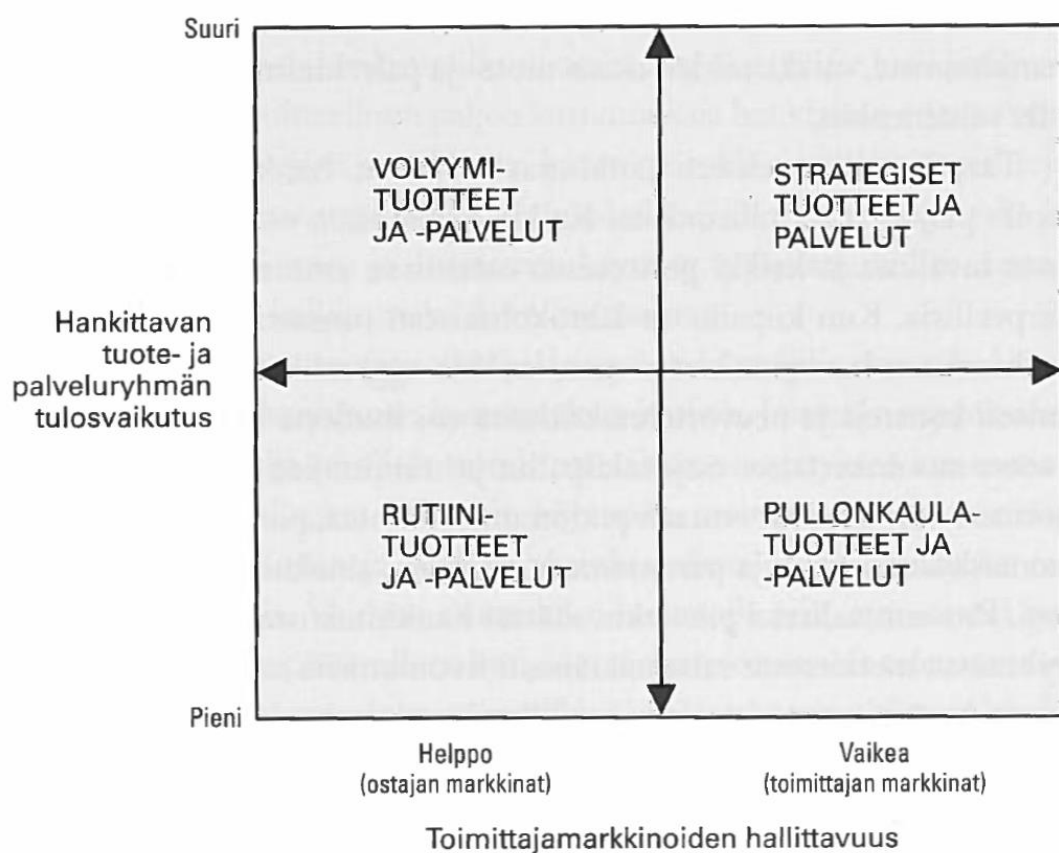
ABC-analyysissä on tarkoitus asettaa hankinnat tärkeysjärjestykseen. Tällöin pystytään helposti hahmottamaan, mitkä ovat organisaation isoimmat hankintakategoriat ja mihin kannattaa aluksi panostaa. Suuruusjärjestyksen jälkeen hankinnat yleensä pystytään jaottelemaan kolmeen eri A-, B-, C-ryhmiin. A-ryhmä edustaa tärkeintä ryhmää. ABC-analyysi noudattaa 20/80-sääntöä, jossa 20 % toimittajista edustaa 80 % tehtyjen hankintojen arvosta. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2010, 479-481.)

## 4 Teoreettinen viitekehys

Kehittämistyöhön valikoitui käytettäväksi seuraavat viitekehykset.

### 4.1 Kraljicin matriisi

Portfolio-analyysissä järjestetään hankinnat nelikenttään niiden haastavuuden mukaan ostavan yrityksen näkökulmasta. Yksinkertaisella tavalla saadaan käsitys, mihin yrityksen kannattaa panostaa toimittajamarkkinoiden hallinnassa.



Kuvio 3. Kraljicin matriisin nelikenttä (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2010, 145.)

#### 4.1.1 Volyymituotteet ja -palvelut

Kuten otsikon nimikin sanoo, tämän kategorian hankintoja on paljon ja samoin myös niiden toimittajia. Kategorian hankintoja kannattaa kilpailuttaa, koska suuret volyymit voivat mahdollistaa varsin isot säästöt. Koska toimittajia on paljon, myös niitä on varsin helppo vaihtaa toisiin. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2010, 145-146.)

#### 4.1.2 Rutiinituotteet ja -palvelut

Rutiinituotteet ovat tuotteita, joita tarvitaan päivittäin, mutta yksittäisen tuotteen arvo on varsin pieni. Hankintakustannukset ylittävät yksittäisen tuotteen arvon. Näitä tarvikkeita kannattaa hankkia isompina erinä, jotta saadaan yksittäisen tuotteen kokonaiskustannusta alaspäin. Tuotteiden hankinta on tehtävä mahdollisimman yksinkertaiseksi. Tyyppillisiä tämän kategorian tuotteita ovat toimistotarvikkeet. Toimittajista ei myöskään ole pulaa. Tuotteiden varastointi ja hankinta voidaan ulkoistaa toimittajille. Toimittajat huolehtivat, että tuotteita on aina saatavilla. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2010, 146-147.)

#### 4.1.3 Pullonkaulat tuotteet ja -palvelut

Pullonkaulat tuotteissa ja -palveluissa ollaan riippuvaisia toimittajista, joita tuotteille tai palveluille voi olla vain yksi. Tuotteen tai palvelun puuttuessa yrityksen toiminta pahimmassa tapauksessa keskeytyy. Itse hankintahinta ei välttämättä ole korkea. Tätä tilannetta täytyy parhaan mukaan yrittää välttää miettimällä oman toiminnan kehittämistä. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2010, 148.)

#### 4.1.4 Strategiset tuotteet ja -palvelut

Strategiset tuotteet ja -palvelut ovat hieman samankaltainen kuin edellinen pullonkaula. Toimittajia on varsin vähän, mutta toiminta on riippuvainen tuotteista tai palveluista. Erona on, että tuotteet voivat olla varsin monimutkaisia ja arvokkaita. Parhaiten näitä tuotteita ja palveluita hallitaan yhdessä toimittajan kanssa. Pyritään yhdessä luomaan innovatiivista, mistä molemmat hyötyvät. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2010, 149.)

### 4.2 Kategoriat ja United Nations Standard Product and Services Code -standardi

Kun mietitään tuotteiden luokittelua ja laittamista kategorioihin, tarvitaan järkevä luokittelujärjestelmä. Käytettäessä samoja merkintätapoja tuotteista kaikissa organisaatioiden yksiköissä, tavaroiden ja palveluiden hankinta ja seuranta on helpompaa. Ei välttämättä ole järkevää luoda omaa luokittelua, kun on olemassa jo maailmanlaajuisia tavaroiden



ja palveluiden luokittelua varten luotuja standardeja. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2010, 475-476.)

UNSPSC, eli United Nations Standard Product and Services Code, on maailmanlaajuinen ja lisenssivapaa tuoteluokitusstandardi. Koodiston etuina on, että se on maailmanlaajuinen sekä toimialavapaa. (The United Nations Standard Products and Services Code 2016. <https://www.unspsc.org>.) Itse koodi muodostuu kahdeksasta numerosta.

Hierarchy	Category	
	Number	Name
Segment	43	Information Technology Broadcasting and Telecommunications Communications Devices and Accessories
Family	20	Components for information technology or broadcasting or telecommunications Computer Equipment and Accessories
Class	15	Computers Computer accessories
Commodity	01	Computer switch boxes Docking stations
Business Function	14	Retail

Kuvio 4. UNSPSC-kategoriarakenne (UNSPSC 2016).

Uudessa hankintaprosessissa on tarkoitus selkeyttää kategoriat. Se helpottaa jatkossa hankintaprosessien mittaamista ja siitä saatavaa dataa. Selkein vaihtoehto on käyttää UNSPSC:tä, koska se on maailmanlaajuinen ja ilmainen.

### 4.3 Prosessin kehittäminen

#### 4.3.1 Ulkoisista muutoksista johtuva tarve

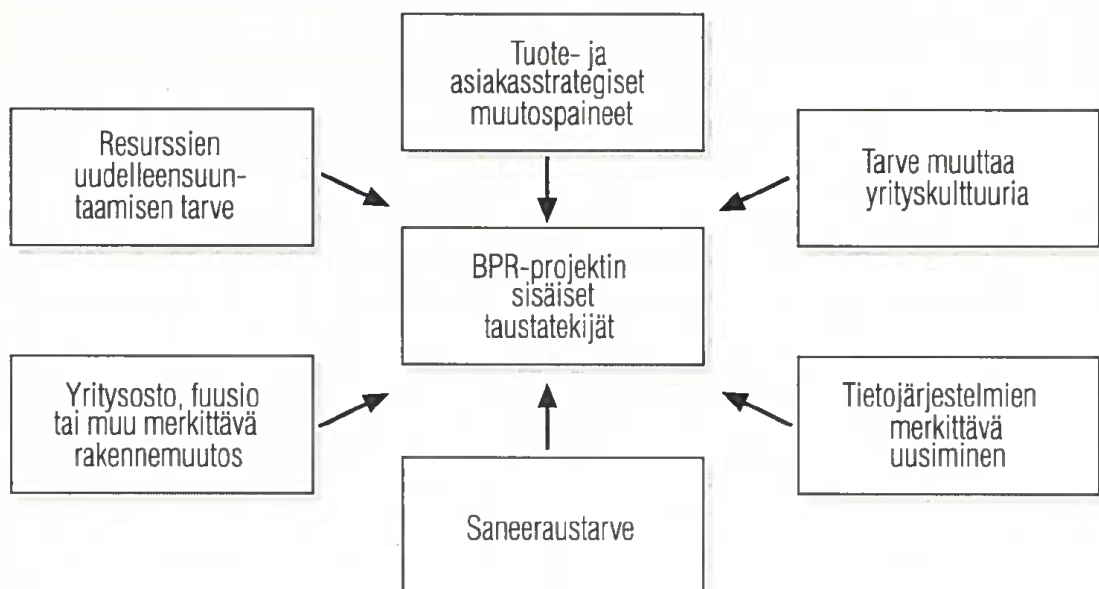
Kriisi organisaatioissa johtuu varsin usein siitä, kun sen ulkoinen toimintaympäristö muuttuu niin paljon, ettei organisaatio pysty mukautumaan tilanteeseen. Prosessien uusiminen kriisitilanteessa on otollista, sillä silloin se on helpommin perusteltavissa ja toteuttavissa. Organisaatiossa, jossa huomataan muutostarvetta prosesseille, muutos on yleensä aina perusteltua. (Martola ja Santala 1997, 14-16.)



Kuvio 5. BPR-projektin ulkoiset taustatekijät (Martola ja Santala 1997, 15).

#### 4.3.2 Sisäisistä muutoksista johtuva tarve

Sisäisen muutostarpeen organisaatiossa voivat aiheuttaa johdon uudet strategialinjaukset. Halutaan tietoisesti muuttaa organisaation toimintatapoja. Uudet tietojärjestelmät toimivat myös muutoksen aiheuttajina. Organisaatioon hankitut uudet järjestelmät voivat tehdä osasta prosesseja turhia. Fuusiot luovat myös prosessien uudelleen luonnin tai yhtenäistämisen tarpeen. (Martola ja Santala 1997, 16-17.)



Kuvio 6. BPR-projektin sisäiset taustatekijät (Martola ja Santala 1997, 17).

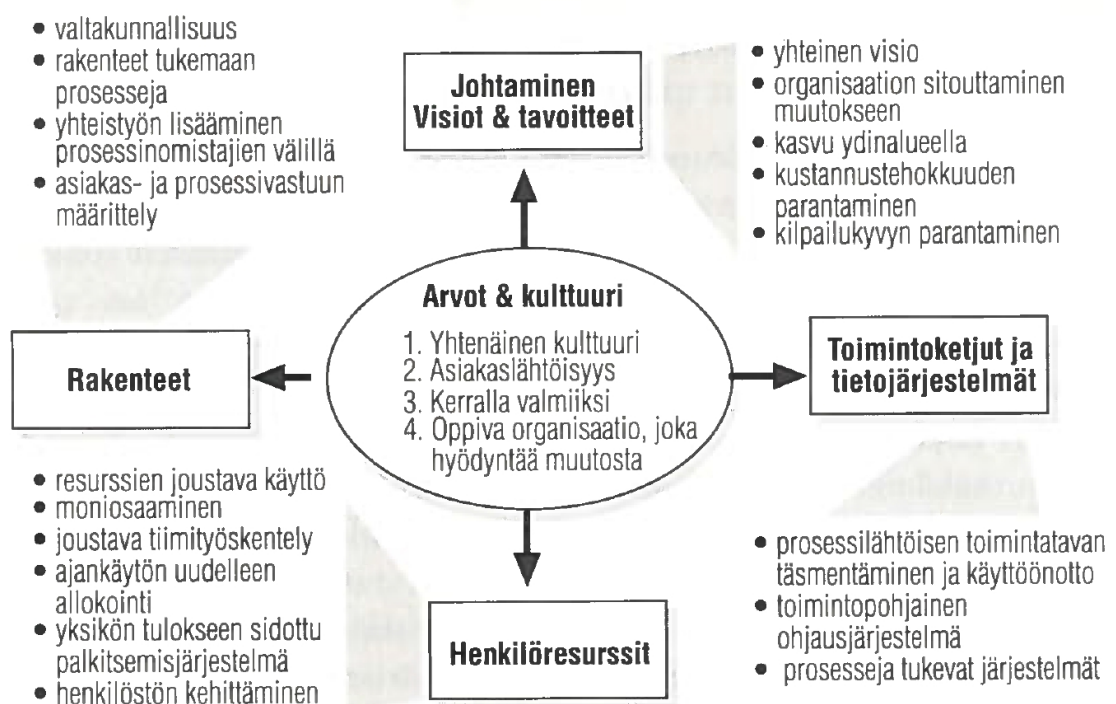
#### 4.3.3 Muutokseen johtava tarve

Usein organisaatioiden muutostarve tulee siitä, että on paljon tyytymättömyyttä nykyisiin toimintatapoihin. Toinen muutokseen johtava tekijä voi olla positiivinen ilmapiiri, joka voi johtua uusista johtajista tai teknologian tuomista uusista mahdollisuuksista. (Martola ja Santala 1997, 20-21.)

Täysin uusien toimintatapojen muutosta yrityksissä ei kannata tehdä vanhojen ja huonoksi todettujen toimintojen päälle. Suurella todennäköisyydellä tämän kaltainen muutosprosessi ei tule onnistumaan. Viisaampi tapa uudistaa prosesseja on kaksivaiheinen.

Ensimmäiseksi siivotaan nykyiset prosessit ja näin saadaan kustannustehokasta toimintaa.

Toisessa vaiheessa tehdään täysin uudenlainen prosessi, jonka avulla erotutaan kilpailijoista. Tässä vaiheessa on organisaatiossa tiedostettava tärkeimmät kehityskohteet. (Plowman ja Tillman 1997, 58-59)



Kuvio 7. Organisaation prosessin kehittämiseen vaikuttavat tekijät (Martola ja Santala 1997, 30).

Tällä hetkellä Invalidisäätiössä muutokseen johtava tarve on ulkoinen ja sisäinen. Ulkoisen tarpeen pääajuri on ammatillisen koulutuksen rahoituksen tason merkittävä aleneminen viime vuosina ja sen jatkuminen tulevina vuosina. Julkinen sektori on Invalidisäätiölle merkittävä asiakas myös muuten kuin erityisammattiopetuksessa ja yleiset julkiset säästötoimenpiteet lisäävät osaltaan tätä tarvetta. Prosesseja on tehostettava, jotta saataisiin aikaan merkittäviä säästöjä. Sisäinen muutostarve tulee strategialinjauksista, joissa on päätetty hankintaprosessin kehittäminen yhdeksi kehittämiskohteeksi tulevien vuosien aikana.

#### 4.4 Laki julkisista hankinnoista

Hankintalakia joutuvat noudattamaan valtion ja kuntien yksiköt. Lain piiriin kuuluvat sellaiset yritykset, yhteisöt tai yksityishenkilöt, jotka saavat toimintansa tukea yli 50 % hankkeen arvosta. Hankintana ei pidetä sellaista toimintaa, mikä tehdään organisaation yksiköiden sisäisesti. Hankintalain piiriin ei kuulu myöskään kiinteistöjen ostaminen tai vuokraaminen. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2010, 406.)

“Lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuolisia mahdollisuuksia tarjota tavaroita, palveluita ja rakennusurakointia julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa.” (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348, 1§.)

Taulukko 1. Kansalliset kynnysarvot (Hankintalain 15 §).

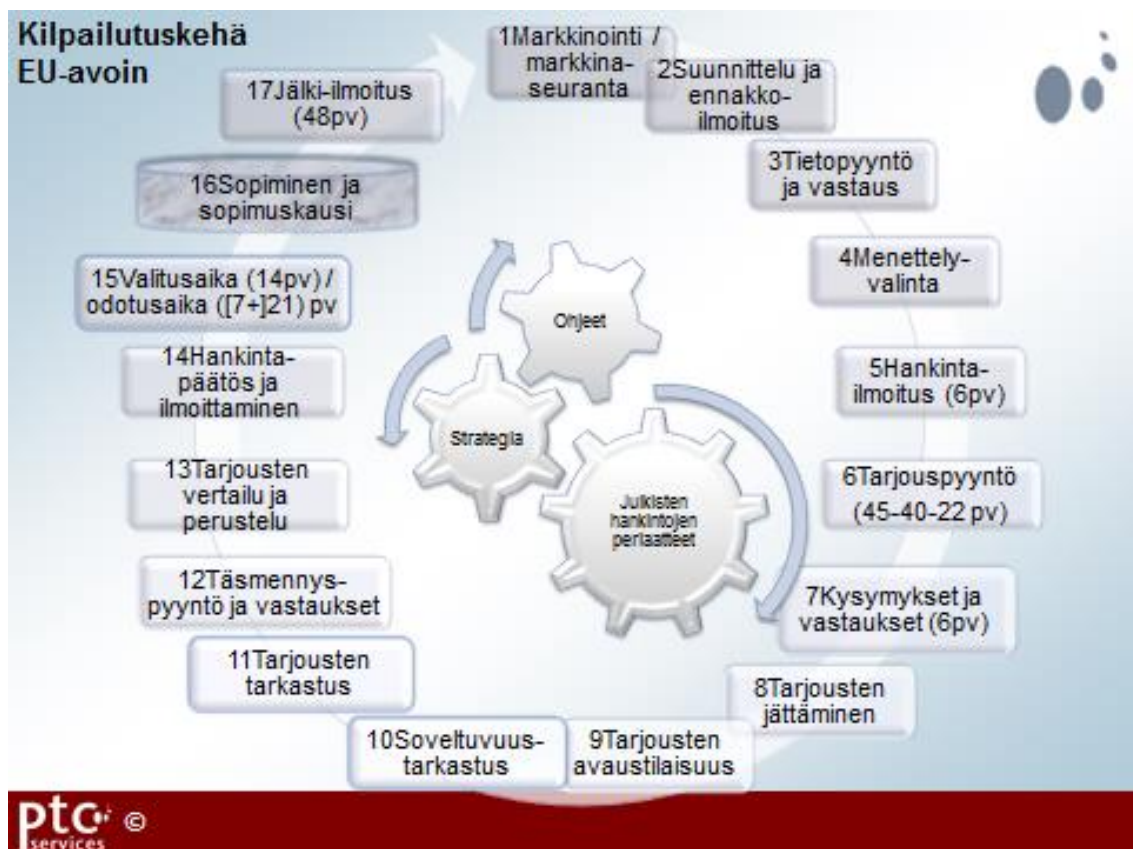
Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)
Tavara- ja palveluhankinnat	30 000
Käyttöoikeussopimukset	30 000
Liitteen B (ryhmä 25) terveydenhoito- ja sosiaalipalvelut ja koulutuspalvelut yhteishankintana	100 000
Rakennusurakat	150 000
Käyttöoikeusurakat	150 000

Suunnittelukilpailut	30 000
----------------------	--------

Taulukko 2. EU-kynnysarvot (Hankintalain 16 §).

Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)	
	<b>Valtion keskushallintoviranomainen</b>	<b>Muut hankintaviranomaiset</b>
Tavarahankinnat ja palveluhankinnat	135 000	209 000
Rakennusurakat	5 225 000	5 225 000
Käyttöoikeusurakat	5 225 000	5 225 000
Suunnittelukilpailut	135 000	209 000

(HILMA 2016.)



Kuvio 8. Kilpailutuksen aikataulus julkisissa hankinnoissa (ptc services 2016).

Julkisissa hankinnoissa laki julkisista hankinnoista ohjaa hankintaprosessia. Kaikki prosessin eri vaiheet täytyy käydä läpi. Vaiheet on dokumentoitava, eikä niitä ei voi yhdistää prosessin nopeuttamiseksi. (ptc services 2016.)

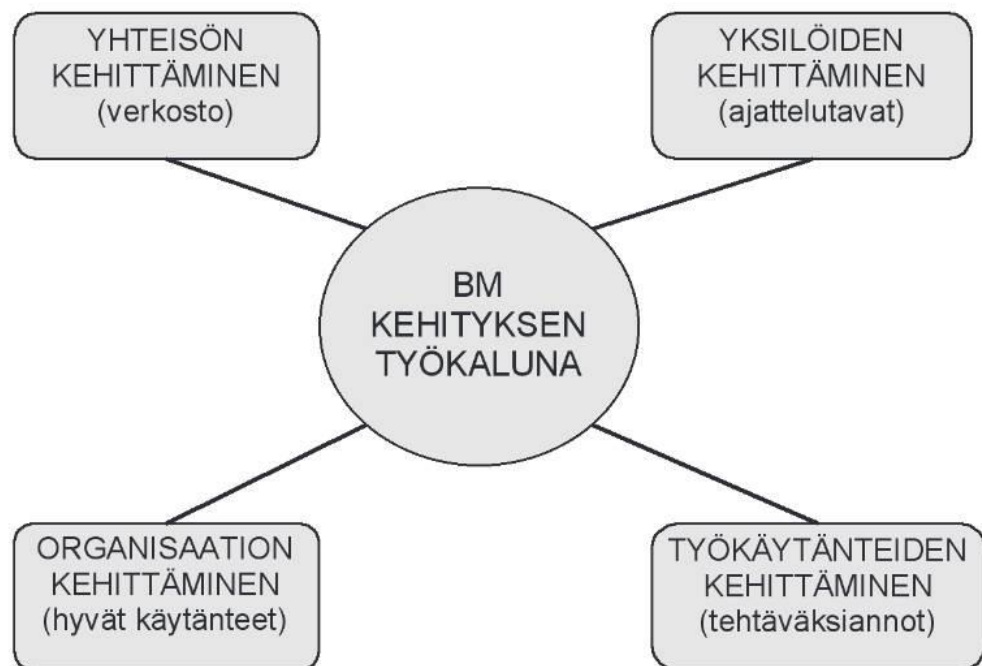
Laki julkisista hankinnoista ohjaa myös hankintaprosessia kynnysarvojen ylittyessä. Hankintaprosessin tietyt kohdat tulevat suoraan hankintalaista.

#### 4.5 Benchmarking

Benchmarking, suomenkieliseltä termiltään vertailukehittäminen, on yksi toimintojen kehittämisen tapa, jonka avulla voidaan oppia uusia tai parempia toimintamalleja toisista organisaatioista. Benchmarking-kohteen ei välttämättä tarvitse olla samalta alalta. (Seppänen-Järvelä 2005, 65.)

Monissa vanhoissa organisaatioissa on omassa toiminnassa jämähdetty paikoilleen. Perustoiminnot ovat vuosien varrella muotoutuneet organisaation henkilökunnan mukaan hyviksi ja toimiviksi. Tällaisissa organisaatioissa ei ymmärretä, että tietyt asiat voisi tehdä myös toisella tapaa. Muutoksen tarve näkyy vasta, kun organisaatioon tulee uutta henkilökuntaa. He voivat kyseenalaistaa nykyiset toimintamallit vanhoina ja jäykkinä. (Niinikoski 2005, 7-8.)

Benchmarking on hyvä tapa tunnistaa kehittämistarpeita ja niihin liittyviä ratkaisumalleja ja siten kehittää organisaation prosesseja. Muutosprosesseissa esiintyy usein muutosvastarintaa. On kuitenkin huomattu, että benchmarking-menettelyssä muutos on helpompi hyväksyä. Tämä johtuu siitä, että kyseisessä menetelmässä verrataan omaa toimintaa muiden toimintaan ja sitä kautta hyväksytään uusia toimintamalleja. (Niinikoski 2005, 8-9.) Tärkein benchmarkingin onnistumisen edellytys on, että henkilöstö tiedostaa kehittämisen tarpeen ja haluaa oppia muilta asioita (Seppänen-Järvelä 2005, 65).



Kuvio 9. Benchmarking käyttökohteet (Niinikoski 2005, 9).

Tarkoituksena on käyttää benchmarkingia ennen kuin aletaan luoda prosessia. Käydään tutustumassa organisaatioihin, jotka ovat viime aikoina uudistaneet omaa hankintaprosessiaan. Parhaiten tällaisia kohteita löytyy Theseus.fi tietokannasta. Myös AMEO-verkostoa olisi tarkoitus hyödyntää. AMEO on vuonna 2009 perustettu ammatillisten erityisoppilaitosten kumppanuusverkosto.

## 5 Toteutus

Kehittämishanke käynnistyi tapaamisella Invalidisäätiön talousjohtajan kanssa syksyllä 2015. Tällöin alustavasti mietimme, mikä voisi olla kehittämishankkeen kohde. Invalidisäätiön Keskuspuiston ammattiopistoon oli tehty hankintoihin liittyvä nykytila-analyysi keväällä 2014. Analyysin perusteella pelkästään sähköisten järjestelmien päivittämisellä saataisiin huomattavia säästöjä. Kyseinen analyysi loi hieman pohjaa kehittämishankkeelle. Säätiön hankintatoimessa olisi selkeästi kehittämiskohteita ja sitä kautta saataisiin taloudellisia säästöjä. Ensimmäisessä tapaamisessa päätimme, että tutkitaan, mitä kehittämishankkeita Theseus.fi-tietokannasta löytyy hankintatoimesta. Toisessa tapaamisessa päätimme kehittämishankkeen tarkemman rajauksen. Invalidisäätiölle luotaisiin uusi hankintaprosessi, joka olisi myös paremmin johdettavissa, kuin nykyinen prosessi. Helmikuussa tein tarkemman tutkimus- ja kehittämissuunnitelma, jonka pohjalta kehittämishanketta aloimme tehdä. Helmikuun tapaamisessa sovimme yhdessä talousjohtajan myös koko keväälle hankkeen seurantalaverit, joita tulisi olemaan noin kahden viikon välein.

### 5.1 Kehittämissuunnitelma

Seuraavana loin kehittämissuunnitelman rungon, jonka oli tarkoitus toimia kehittämistyön suuntaviivana. Pohjana oli tyypillinen toimintaprosessien kehittämismalli (Lindroos ja Lohivesi 2010, 109).

#### 5.1.1 Nykytilan analysointi ja tavoitteen päättäminen

Nykytilan kuvauksen perusteella tehdään nykytilan analysointi. Tutkitaan vielä, mitkä ovat hankintaprosessin kipupisteet. Tämän seurauksena varmistetaan kehittämistehtävän raja-  
aus. Aikataulu tälle olisi helmikuun aikana. Tämä tehtäisiin yhdessä talousjohtajan kanssa.

#### 5.1.2 Karkean prosessimallin luominen

Prosessimallin luonnissa otetaan kantaa hankintaprosessien monimuotoisuuteen. Kuinka monella eri tavalla voidaan hankintoja jatkossa tehdä? Kenellä on oikeus tehdä



hankintoja jatkossa? Ketkä hyväksyvät hankinnat? Pitääkö hankintaesitys tehdä etukäteen? Kuinka hyvin hankinnat pitää perustella? Mitä järjestelmiä tullaan jatkossa käyttämään? Edellä mainittuihin kysymyksiin pitää saada vastaukset tehtäessä prosessimallia. Tähän luomiseen olisi tärkeä käyttää aikaa riittävästi eli noin huhtikuuhun asti. Se tehdään yhdessä talouspäällikön ja talousjohtajan kanssa.

#### 5.1.3 Ongelmakohtien tarkempi tarkastelu erilaiset vaihtoehdot

Kun ensimmäiset versiot ovat valmiit, niin tutkitaan niiden ongelma-kohtia. Tehdään ensimmäinen kokeiluversio. Mallinnetaan prosessi sovittuun järjestelmään. Kyseisissä tarkasteluissa ja mallinuksissa tarvitaan koko taloustoimiston henkilökuntaan. Tämä olisi tarkoitus saada valmiiksi toukokuun aikana.

#### 5.1.4 Ohjeistuksen teko ja koulutus

Tehdään ohjeet uudesta hankintaprosessista. Koulutetaan avainhenkilöt testausta varten. Koulutukseen valitaan tietty osasto ja siihen liittyvät yhdyshenkilöt. Tämä tehdään heti kun järjestelmä on valmis noin toukokuun lopussa.

Koulutuksella pitäisi pyrkiä muuttamaan hankintoihin liittyvät henkilöt aktiivisiksi. Tämä tarkoittaa, että uusia toimittajia pyritään etsimään ja kertomaan toimittajille oman organisaation tarpeet. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2010, 82.)

#### 5.1.5 Prosessin testaus ja korjaustoimenpiteet

Aloitetaan järjestelmän testaus valitulla osastolla. Tarvittaessa tehdään korjaustoimenpiteitä. Arvioidaan laskujen läpimenoaikaa, hankintojen määrää ja toimittajien määrää. Jos tehdään isompia keskitettyjä hankintoja, niin arvioidaan niiden kokonaiskustannuksia. Tähän käytetään aikaa kaksi kuukautta.

#### 5.1.6 Raportointi

Tehdään raportti työstä. Tämä valmistuu lokakuussa 2016.

### 5.1.7 Best in Class

Best in Class -työkalu on Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry:n itsearviointi-työkalu oman organisaation hankintatoimen arviointiin. Palvelua voivat käyttää LOGY:n jäsenyritykset. Se on rakennettu Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja hankinta-alan ammattilaisten kanssa. Tällä hetkellä käyttäjiä on 124.

Työkalu jakaa hankintaa koskevat prosessit 13 pääalueeseen:

- IT ja työkalut
- Toimittajasuhteet
- Kategoriajohtaminen
- Source to pay
- Vastuullisuus
- Toimittajan suorituskyvyn mittaaminen
- Innovaatiot
- Kustannusten hallinta
- Riskien hallinta
- Hankinnan strateginen johtaminen
- Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa
- Hankintaosaston kehittäminen
- Hankinnan rooli organisaatiossa

(Launonen 2016; Best in Class 2016. <https://www.bestinclass.fi>)

Best in Class -työkalua päätimme käyttää, jotta saisimme tietää oman organisaation hankintatoimen nykytilan. Tiedossamme oli jo etukäteen, että parannettavaa olisi monella eri osa-alueella. Ennen tietojen syöttöä tietokantaan tulostimme kysymykset ja pyrimme miettimään niitä noin viikon verran etukäteen. Tiedot syötettyämme ohjelma antoi raportin oman organisaation hankintatoimen nykytilanteesta ja tärkeimmistä kehittämiskohteista. Työkalun paras anti oli tieto siitä, mihin hankintatoimen kehittämisessä olisi hyvä aluksi keskittyä.

## 5.2 Haastattelut

Kehittämishankkeen ensimmäinen toteutusvaihe aloitimme miettimällä oman organisaation ja benchmark-organisaatioiden kyselyiden toteuttamista. Yhtenä vaihtoehtona oli lomakemuotoinen kysely, jonka lähettäisimme haastateltaville. Toisena vaihtoehtona oli kyselyn toteuttaminen haastatteluina. Kyselyn tekemistä haastatteluna tuki moni asia. Haastatteluissa voisimme saada sellaista tietoa, mitä ei välttämättä pelkästä lomakkeen täyttämisestä näkyisi. Tiettyihin vastauksiin voisimme kysyä saman tien tarkentavia kysymyksiä. Aikataulun pitävyyden vuoksi olisi haastattelu myös parempi, koska sähköpostin kautta tulevien kyselyiden vastausprosentti organisaatiossamme on varsin pieni.

### 5.2.1 Oman organisaation haastattelut

Lopulliset haastattelupohjat sain valmiiksi huhtikuun lopussa, jonka jälkeen varsin pikaisella aikataululla sovittiin haastateltavien henkilöiden kanssa sopivat ajankohdat haastatteluille. Myöhäisen kevään ajankohdan vuoksi Invalidisäätiön henkilökunnan haastattelut jaettiin kahteen ryhmään, opetustoimessa oleviin ja muihin. Opetustoimessa olevien henkilöiden haastattelut oli tehtävä toukokuun aikana, sillä he aloittavat kesälomat kesäkuun alussa ja palaavat töihin elokuussa. Oppilaitoksen puolella toukokuu on kaikista kuukausista vilkkain, koska kaikkien opiskelijoiden suoritusmerkinnät tarkistetaan ja osastoilla tehdään kevätsiivoukset. Kaikki suunnitellut haastattelut onnistuivat toteuttamaan haasteellisesta ajankohdasta huolimatta. Kaiken kaikkiaan oman organisaation haastateltavia henkilöitä oli 11 henkilöä. Haastateltavat henkilöt valitsimme kahdella perusteella: 1. pitää olla tekemisissä hankintojen parissa viikoittain 2. vähintään vuoden työkokemus organisaatiossamme. Haastateltavat edustivat myös kaikkia silloisen hankintaprosessin toimijoita.

Haastattelupyynnöt tein haastateltaville joko sähköpostitse tai puhelimitse. Yhteen haastatteluun varasin aina tunti aikaa. Haastateltaville lähetin kysymykset etukäteen, jotta heillä olisi mahdollisimman hyvin aikaa perehtyä kysymyksiin. Haastattelut tein muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta haastateltavien työympäristössä. Tällä järjestelyllä pyrin tekemään osallistuminen mahdollisimman helpoksi.

Haastatteluissa pyrin etenemään haastattelulomakkeen järjestyksessä. Kuitenkin jo ensimmäisessä haastattelussa ilmeni, ettei tämä oikein onnistunut. Haastatteluiden ilma-

piirin halusin kuitenkin pitää mahdollisimman rentoina ja kiireettömänä. Kaikki haastattelut vastasivat avoimesti esitettyihin kysymyksiin ja osalta saatiin myös hyviä kehittämisehdotuksia. Yhdessäkään haastattelussa ei esiintynyt muutosvastarintaa. Kaikille sopi myös järjestely, että he esiintyivät omilla nimillään.

### 5.2.2 Benchmark-organisaatioiden haastattelut

Benchmarking-kohteiksi valikoitui hieman samankaltaisia toimijoita kuin Invalidisäätiö eli julkinen toimija ja opetusala. Kohteita oli kaikkiaan kolme, Helsingin kaupungin liikennelaitos eli HKL, Stadin ammattiopisto ja Hengitysliiton ammattiopisto Luovi.

Helsingin kaupungin liikennelaitos eli HKL on Helsingin kaupungin omistama liikennelaitos, joka hallinnoi Helsingin metroa, raitiovaunua, Suomenlinnan lautta ja Helsingin kaupunkipyöriä. HKL pitää yllä metro- ja raitiovaunukiskoja ja kalustoa. HKL:n palveluksessa on noin 1100 henkilöä. HKL:n liikevaihto oli 153,9 miljoonaa euroa vuonna 2015. (HKL 2016. <http://www.hel.fi/www/hkl/fi/tama-on-hkl/>.)

Stadin ammattiopisto on Helsingin kaupungin omistama ammatillinen oppilaitos. Stadin ammattiopistosta voi opiskella perustutkinnoissa, aikuiskoulutuksessa, oppisopimuskoulutuksessa ja nivelvaiheessa. Kaiken kaikkiaan ammattiopistosta voi valmistua yli 50 eri ammattiin. Opiskelijoita on vuosittain noin 16 000. (Stadin ammattiopisto 2016. <http://www.hel.fi/www/amatillinen/fi/esittely/>.)

Hengitysliitto ry:n ammattiopisto Luovi järjestää ammatillista erityisopetusta. Henkilöstöä Luovissa oli 748 vuonna 2015. Luovin liikevaihto oli 57,4 miljoonaa euroa vuonna 2015. Luovi on yksi seitsemästä Suomessa toimivasta erityisammattioppilaitoksesta. (Ammattiopisto Luovi 2016. <https://luovi.fi/>.)

HKL oli juuri muuttanut omaa hankintaorganisaatiota ja uudistanut hankintaprosessin. Tämän vuoksi oli mielenkiintoista kuulla, millaisia ongelmia oli kohdattu uuden hankintaprosessin käyttöönotosta. Stadin ammattiopistossa oli käytössä sähköinen hankintajärjestelmä, jonka käyttöönottoa oli myös Invalidisäätiössä mietitty. Luovi kuuluu Keskuspuiston ammattiopiston kanssa AMEO-verkostoon, joten olikin luonnollista benchmarkata lähes kaksi samanlaista toimijaa.

Benchmarking-kohteita varten olimme laatineet oman haastattelulomakkeen, joka hie-  
man mukaili oman organisaatiomme haastattelulomaketta. Kohteiden haastattelut toteu-  
tettiin muilta osin samoilla tavoin kuin oman organisaation. Haastatteluiden ajankohta oli  
kesäkuun ensimmäisillä viikoilla. Haastatteluihin olin varannut tunti aikaa. Stadin ammat-  
tiopiston ja HKL:n haastattelut toteutettiin organisaatioiden toimipisteissä. Samalla näin,  
miten käytännössä hankinnasta maksuun prosessi toteutettiin. Luovin haastattelun tein  
puhelimitse pitkän välimatkan vuoksi, sillä Luovi sijaitsee Oulussa.

### 5.3 Hankintojen keskittäminen

Haastatteluiden alkaessa keväällä, aloitimme myös kahden tuoteryhmän hankintojen  
keskittäminen. Keskittämisen tavoitteena oli kolme asiaa:

1. kustannussäästö kilpailuttamalla toimittajat
2. koontilasku ja vähemmän toimittajia
3. ajallinen säästö kun vaatteiden sovitukset voidaan hoitaa yhden päivän aikana

Tuoteryhmät olivat i) työvaatteet ja ii) suojavarusteet. Nämä tuoteryhmät valittiin useista  
syistä; niihin liittyvät hankinnat ajoittuvat suurimmaksi osaksi alkusyksyyn uusien opis-  
kelijoiden aloittaessa opiskelunsa, aiemmat hyvät kokemukset työvaatehankintojen kes-  
kittämisestä ja riittävä säästömahdollisuus, jotta keskittämiseen kannattaa panostaa.

Hankintojen keskittäminen eteni seuraavasti tarjouspyyntöön asti:

- Määriteltiin tarvittavat työvaatteet ja suojavarusteet siten, että määritysten perus-  
teella arvioitiin saatavan vertailukelpoiset tuotteet sisältävät tarjoukset.
- Tarkennettiin tuotteiden määritykset ja varmistettiin aidon säästömahdollisuuden  
olemassaolo vuoropuhelulla tavarantoimittajien kanssa.
- Laadittiin tarjouspyyntö.
- Tunnistettiin potentiaaliset toimittajat molempiin tuoteryhmiin ja lähetettiin tar-  
jouspyynnöt.

Tarjouskilpailussa käytettiin seuraavia valintaperusteita:

- hinta
- vaatteiden laatutekijät
- toimitusnopeus
- tarjottu logistinen ratkaisu

Tarjouskilpailussa jatkoon päässeiden kanssa neuvotelimme tarkemmat sopimus- ja toimitusehdot. Lopullisen päätöksen teimme neuvotteluiden jälkeen kesäkuun lopussa. Syyslukukauden ensimmäisen viikon aikana jokaisessa ammattiopiston yksikössä järjestettiin vaatteiden ja kenkien sovitusilaisuudet, joissa samalla tehtiin tilaukset.

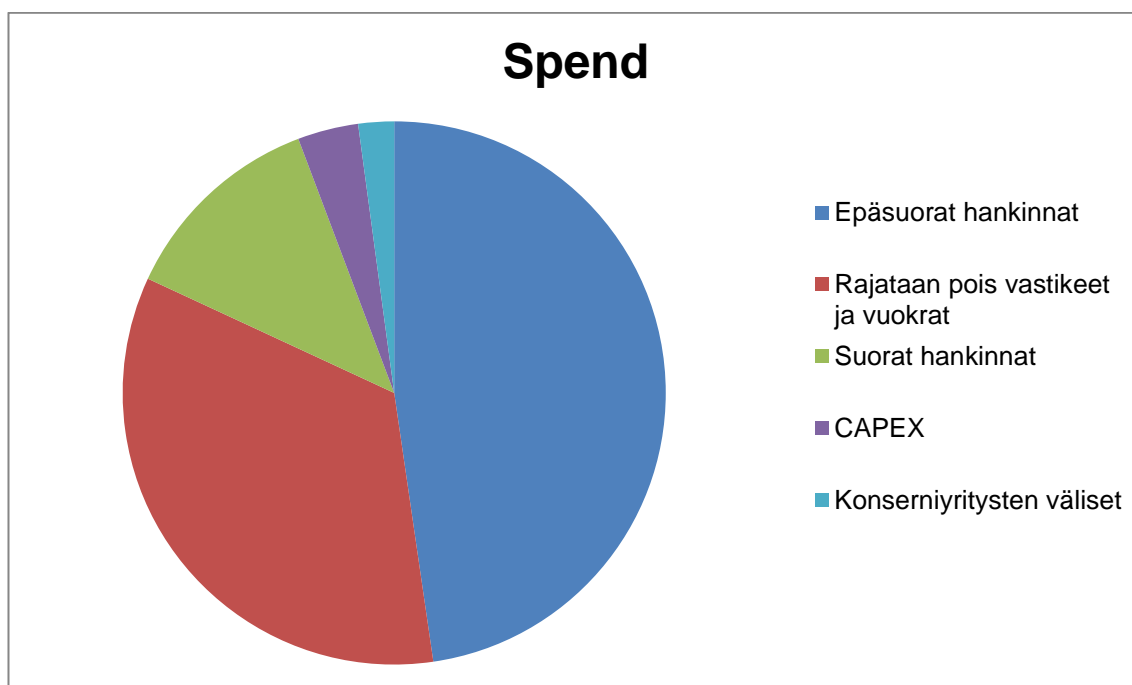
Päätimme tutkia ensimmäisen isomman hankintojen keskittämisen. Kuinka hyvin toimittajayhteistyö oli onnistunut ja miten hyvin neuvotellut tuotteet vastasivat käyttötarkoitusta. Seurannan päätimme tehdä sähköisellä kyselylomakkeella, koska aikataulu oli kehittämishankkeessa venynyt. Kyselylomakkeen kysymykset loimme niin, että jatkossa kyselyä pystyisimme käyttämään vastaavissa tilanteissa. Kyselylomakkeen lähetimme yhteensä 14 henkilölle, jotka olivat hankkineet työvaatteita tai suojavarusteita. Kyselyä pidimme avoinna noin viikon ajan, jonka aikana vastauksia tuli kahdeksan kappaletta seitsemältä eri henkilöltä. Kyselystä tein koonnin molempien toimittajien osalta, jota pystyisimme käyttämään toimittajatapaamisissa. Kyselyn perusteella pystyimme kehittämään myös omaa toimintaamme hankintojen keskittämisessä.

#### 5.4 Uusi hankintaprosessi

Hankintaprosessin suunnittelu oli alkanut heti ensimmäistä tapaamisestamme syksyllä 2015. Alussa meille oli jo selvää, että prosessia pitää muuttaa. Aikaisemmin tuotteet oli mahdollista hankkia ilman ennakkohyväksymistä. Tämä hankaloitti hankintojen ohjausmahdollisuutta, koska hyväksyminen tehtiin laskun saapuessa. Tarkemman prosessin suunnittelutyön päätimme tehdä kesän aikana, kun olisimme tehneet kaikki haastattelut. Kesän aikana päätimme, että prosessikuvaus tultaisiin tekemään hankintakäsikirjan yhteyteen. Hankintakäsikirjan malleina toimivat valtion ja Helsingin kaupungin hankintakäsikirjat. Edellä mainituista kuitenkin poiketen Invalidisäätiön käsikirjassa ei ajateltu antaa niin suurta painoarvoa julkisille hankinnoille, vaan keskityttäisiin prosessin kuvaukseen, mikä ei kuulu julkisen hankintalain piiriin. Hankintakäsikirjan loppuun tultaisiin kuitenkin tekemään kuvaus julkisesta hankintaprosessista, joka olisi käytössä, kun kynnysrajat ylittyvät. Tällöin prosessin kulku tulee suoraan hankintalaista. Suurin osa Invalidisäätiön hankinnoista ei ylitä kansallisia kynnysrajoja. Hankintakäsikirjan ensimmäinen versio

saimme valmiiksi kesän aikana. Syksyn aikana teimme siihen pieniä korjauksia. Loka-kuun lopussa käsikirja oli siinä vaiheessa, että pääsimme aloittamaan uuden hankintaprosessin testauksen. Tässä vaiheessa Invalidisäätiölle ei ollut vielä päätetty hankkia hankintaohjelmistoa, joten päätimme testata prosessin sähköpostin avulla. Prosessia varten luomamme uusi hankintalomake kiersi sähköpostin välityksellä. Prosessin testaukseen valikoitui kaksi ammattiopiston osastoa pintakäsittelyn ja kiinteistöpalvelun perustutkinto, joilla oli viikoittaista tavaroiden hankintaa ja joka liittyy opetustoimintaan. Prosessin toimivuutta testasimme kaksi viikkoa, jonka jälkeen haastattelin käyttäjiä prosessin toimivuudesta.

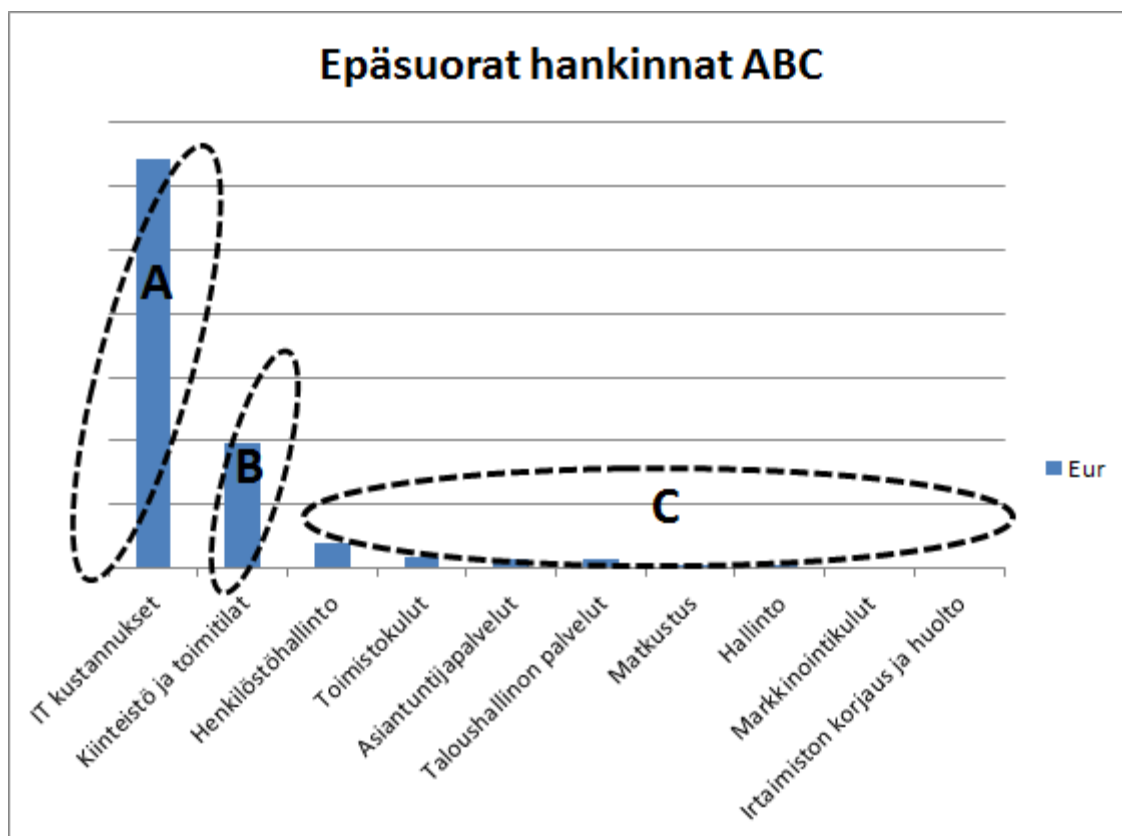
### 5.5 Spend- ja ABC-analyysi



Kuvio 11. Invalidisäätiön vuoden spendin jakautuminen.

Analyysiä varten loimme säätiölle oman kategoriapuun, jonka pohjana käytimme UNSPSC standardia. Spend-analyysin tarkemmassa tarkastelussa tarkastelimme tarkemmin epäsuoria hankintoja ja suoria hankintoja. Molemmista teimme ABC-analyysit, jotta näkisimme eri kategorioiden suuruusluokat. Vastikkeet ja vuokrat halusimme jättää pois tarkemmista tarkasteluista, koska vuokrasopimukset oli juuri neuvoteltu uudelleen ja sopimuskaudet olivat varsin pitkiä.

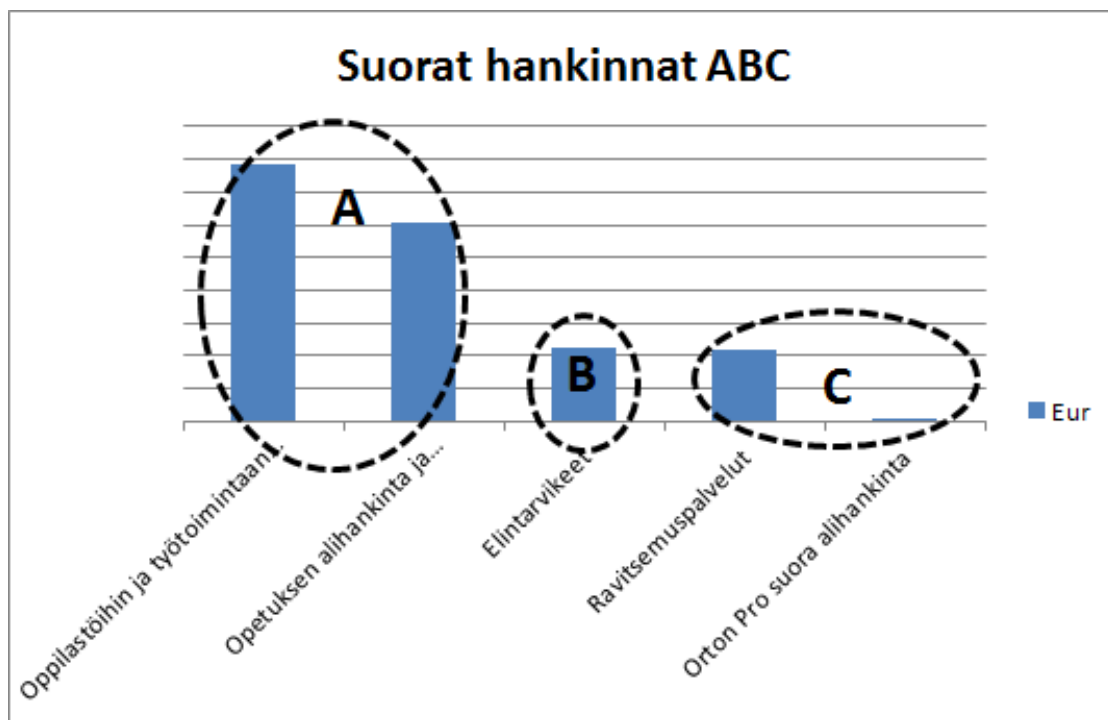
Epäsuorissa hankinnoissa IT-kustannukset olivat 69 % kaikista epäsuorista hankinnoista, joten tämä yksinään kuuluu A-luokkaan. Kiinteistö ja toimitila -kategorian osuus oli 21 % se kuuluu B-luokkaan. Loput kategoriat eli henkilöstöhallinto, toimistokulut, asiantuntijapalvelut, taloushallinnon palvelut, matkustus, hallinto, markkinointikulut, irtaimiston korjaus ja huolto kuuluvat jäljelle jääneeseen 10 % eli C-luokkaan. Jatkossa on järkevämpää tarkastella epäsuorissa hankinnoissa yhtä kategoriatasoa syvemmälle kts. Liite 5.



Kuvio 12. Epäsuorien hankintojen ABC-analyysi



Suorissa hankinnoissa kategoriat oppilastöihin ja työtoimintaan liittyvät hankinnat ja opetuksen alihankinta sekä asiantuntijapalvelut edustivat yhdessä 76 % kaikista suorista hankinnoista, joten näistä yhdessä tuli A-luokka. B-luokkaan tuli elintarvikkeet, joka oli 12 % hankinnoista. C-luokassa kategoriat ravitsemuspalvelut ja Orton Pron suora alihankinta oli myös 12 %, mutta näitä kategorioita ei nähty niin tärkeinä, kuin elintarvikkeet.



Kuvio 13. Suorien hankintojen ABC-analyysi

## 5.6 Kraljicin matriisi

Spend-analyysin jälkeen pystyimme asettamaan hankinnat Kraljicin matriisiin. Matriisista päätimme jättää pois vuokrat ja vastikkeet sekä CAPEX. Vuokrissa ja vastikkeissa sopimukset oli juuri uusittu pitkillä sopimuksilla, joten niitä emme halunneet mukaan sekoittamaan matriisia. CAPEX sisältää laiteinvestointeja, jotka ovat prosentuaalisesti pieni osa spendiä ja vuosittain varsin eri sisältöisiä. On hyvin vaikea arvioida niiden toimittajamarkkinoita. Jäljelle jäivät epäsuorien ja suorien hankintojen alaiset kategoriat.

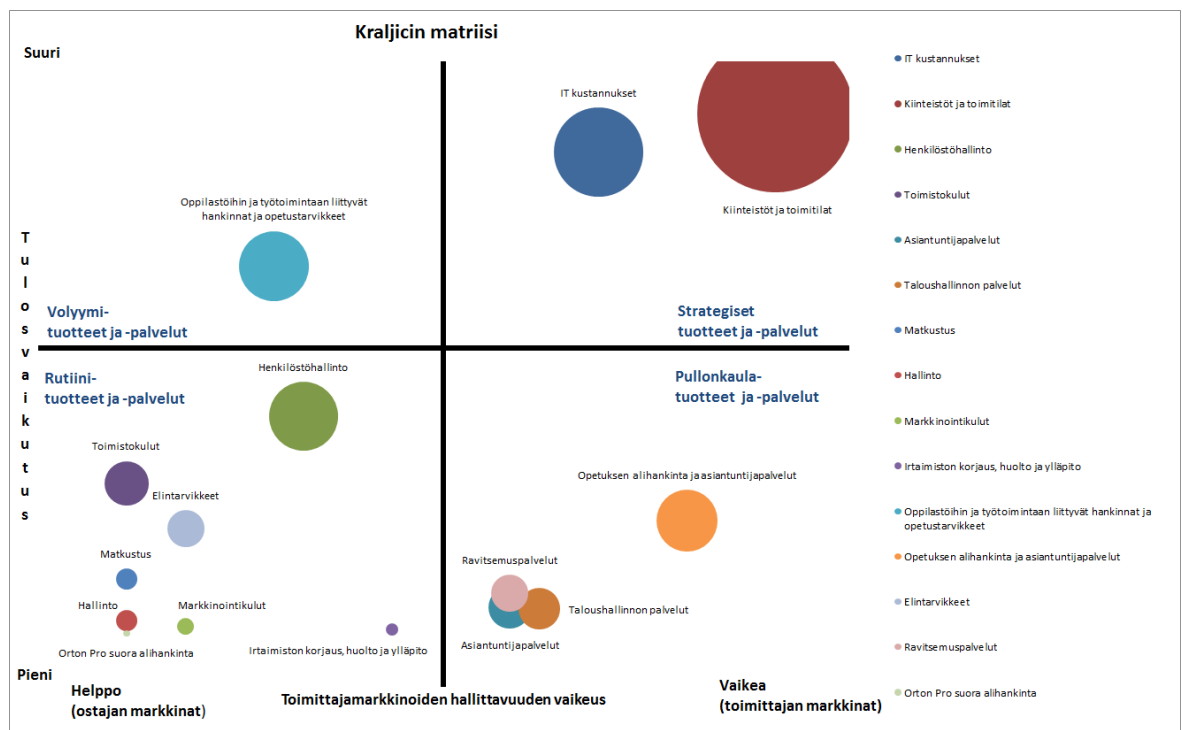
Kategorioiden sijoittamisen aloitimme ottamalla jokaisesta spendin. Spendä emme käyttäneet suoraan tulosvaikutusarvoon, vaan päätimme luoda sille oman kaavan. Tulosvaikutuksen arvo syntyi seuraavalla kaavalla.

$$\text{Tulosvaikutus} = \text{herkkyys} \times \text{spend}$$

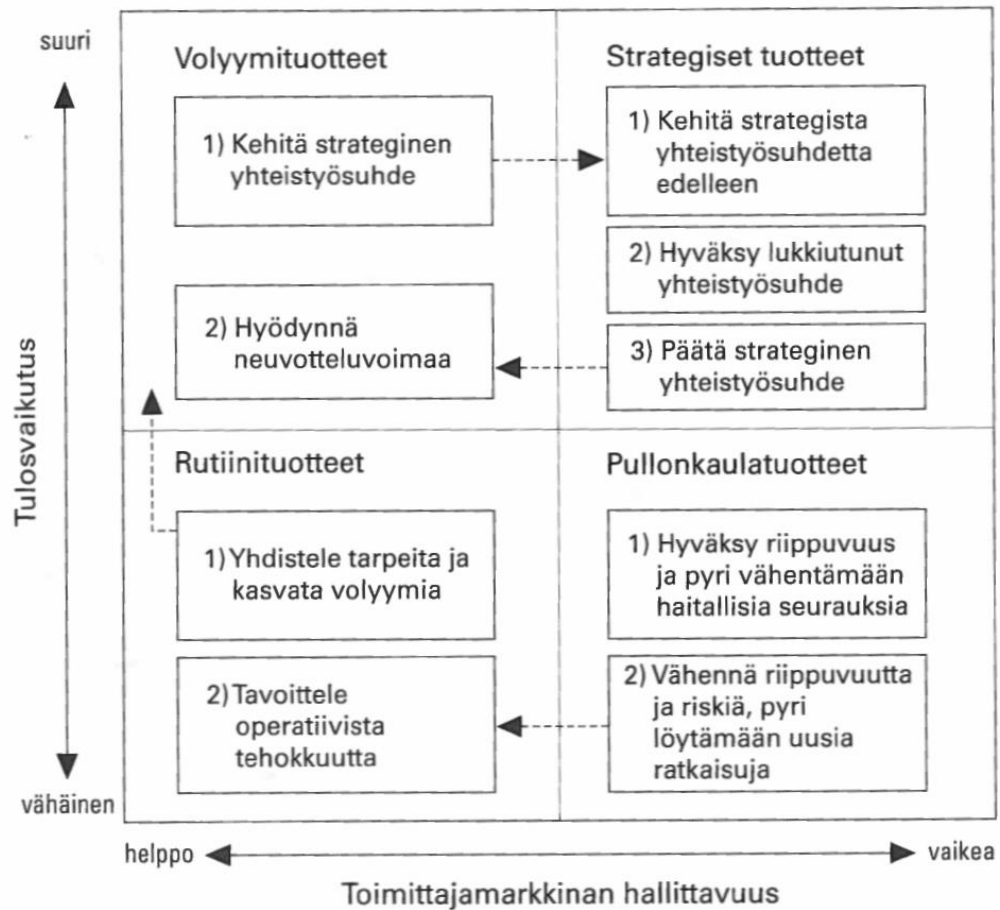
Herkkyyskerroin kertoo, kuinka herkkä toimiala on hintamuutoksille. Kaikki kategoriat järjestimme myös niin, että suurimman tulosvaikutuksen saanut sai arvon 10 ja pienin 0. Toimittajamarkkinoiden hallittavuuden arvoon kehitimme myös oman kaavan.

$$\text{Toimittajamarkkinat} = \frac{\text{tarjonta} \times (\text{vaihtamisen vaikeus} \times 2)}{3}$$

Tarjonta kuvaa kuinka hyvin alalla on tarjontaa, missä 10 on vähän ja 0 paljon. Vaihtamisen vaikeus kuvaa nimensä mukaisesti kuinka vaikea on vaihtaa toimittajaa, missä 10 on vaikea ja 0 helppo. Tarjonnasta ja vaihtamisen vaikeudesta laskimme painotetun keskiarvon, missä tarjonnalla painoarvo 1 ja vaihtamisen vaikeudella 2. Tämän jälkeen järjestimme kategoriat toimittajamarkkinoiden suhteen järjestykseen. Haastavin sai arvon 10 ja helpoin 1.



Kuvio 14. Invalidisäätien kategoriat Kraljicin matriisissa



Kuvio 15. Kaavio kuinka hallitaan Kraljicin matriisin nelikenttiä. (Iloranta ja Pajunen-Mu-  
honen 2010, 154.)

## 6 Tulokset

Kehittämistyön tavoitteena oli luoda koko Invalidisäätiölle yhtenäinen hankintaprosessi, joka selkeyttäisi ja nopeuttaisi hankintojen tekemistä. Uudella prosessilla tavoiteltiin myös selvää rahallista säästöä. Prosessissa oli myös tarkoitus ottaa selkeämmin kantaa, milloin hankinnasta tulisi julkinen. Työ laajeni hieman pelkän uuden hankintaprosessin luomisesta Invalidisäätiölle. Työn aikana tehtiin kartoitus säätiön hankintatoimen nykytilasta ja mietittiin hankintastrategiaa, joka myös ohjasi hankintaprosessin suunnittelua.

### 6.1 Tulokset haastatteluista

Jokaisen haastattelun omasta organisaatiostamme ja benchmarking-kohteesta kävin läpi talousjohtajan kanssa. Kaikista haastatteluista tein koontiraportti tulevaisuuden kehittämistä varten. Raportissa olin yhdistänyt oman organisaatiomme tilanteen ja benchmarking-kohteiden käytänteet. Raportin lopussa olin kirjoittanut kokoelman kehittämis ehdotuksia Invalidisäätiön hankintatoimeen. Kaikkia kehittämis ehdotuksia ei voitu tämän työn puitteissa ottaa käyttöön, mutta ne antoivat suuntaa ja vihjeitä tulevaisuuden hankintojen kehittämiseksi. Tässä ovat haastatteluissa esiin tulleet kehittämis ehdotukset Invalidisäätiön hankintatoimeen.

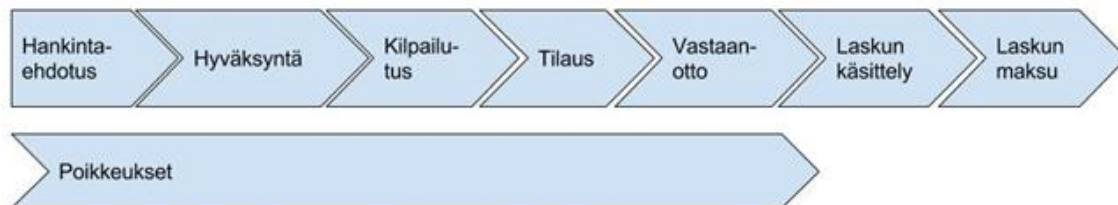
- Hyvä perehdytys säästää aikaa. Suurin aika kuluu laskujen korjaamiseen.
- Jatkossa tilaaja tiliöi omat hankintansa. Aikaa kuluu tiliöinti tehdessä, kun joudutaan erikseen selvittämään tilaajalta tietoja. Tiliöijä voi olla myös sairaana ja laskut viivästyvät.
- Hankinnat pitää hyväksyttää ja tiliöidä etukäteen. Tämä saa tilaajan miettimään tarvikkeen/palvelun tarpeellisuutta. Poikkeuksena työtoimintaan liittyvät tilaukset sekä valmentavan kaupassa käynti.
- Pyritään käyttämään sopimustoimittajia. Tämä nopeuttaa hankintaa. Välttämättä tuotteen/palvelun hinta ei ole halvin, mutta hankinnan nopeus tuo enemmän säästöä. Erityisesti samoissa tuotteissa ei pitäisi olla kolmea useampaa toimittajaa.
- Pyritään hankkimaan tuotteet toimitettuna. Keskitytään perustyöhön. Tällä hetkellä on varsin yleistä, että haetaan tuotteita itse.
- Pyritään hankkimaan keskitetysti. Laskujen määrä vähenee.

- Laitetaan näkyväksi kaikki sopimustoimittajat ja sopimuksista vastuussa olevat henkilöt.
- Ennakointi kun sopimus on umpeutumassa.
- Käytetään sopimusneuvotteluissa hyödyksi säätiön kokoa.
- Julkisissa hankinnoissa taloushallinto johtaa hankintaa. Tekniset speksit tulevat tilaajalta. julkinen hankinta käynnistyy tilaajan toimesta.
- Kirjataan aina kokemukset tehdyistä julkisista hankinnoista. Tämä auttaa jatkossa parantamaan hankintojen laatua.
- Vaaditaan sopimustoimittajia raportoimaan sähköisesti. Näin pystytään tarkemmin seuraamaan hankintojen kehittymistä. Jatkossa olisi hyvä olla yhdenmukainen raportointilomake. Tämä helpottaa seurantaa.
- Joka toimipisteeseen yksi henkilö, joka opastaa hankinnoissa. Jatkossa he voivat toimia myös kategoriavastaavina.
- Investoinneissa olisi hyvä miettiä tarvitseeko aina hankkia uutta. Voidaan miettiä vaihtoehtoisena käytettyä tai leasing.
- Olisi hyvä miettiä myös voidaanko opiskelijoita käyttää apuna erityisesti toimistokalusteiden uudelleen sijoitteluissa esim. nettikauppa jonka kautta poistetaan tavaraa uloskantohintaan.
- Logistiikka alalle olisi hyvä saada isompi rooli hankinnoissa.
- Budjettia ei välttämättä tarvitse saada nollatulokseen.

## 6.2 Uusi hankintaprosessi

Hankintaprosessin muutoksella tavoiteltiin muutamia keskeisiä asioita. Ostolaskujen käsittelyn tehostumista ja sitä kautta nopeutumista. Mekanismia, jolla menovirrat saadaan tarvittaessa suljettua nopeasti. Selkeämpää näkymää hankintoihin esim. tulevia kilpailutuksia varten. Riittävää kontrollia hankintojen tekemiseen ja rahankäyttöön. Testijakson aikana hyväksyjillä aikaa kului saman verran kuin vanhassa prosessissa. Tilaajilla taas ajankäyttö lisääntyi, koska hintoja jouduttiin etukäteen etsimään katalogeista. Hyväksyjien mielestä budjettia oli nyt helpompi seurata, koska tilaajat joutuivat etukäteen tekemään arvion hankinnan hinnasta. Nähtiin myös, että jatkossa uusi prosessi ohjaisi suunnitelmalliseen hankintaan.

Uudessa prosessissa hankinnalle vaaditaan hyväksyntä etukäteen. Uudessa prosessissa hankintaehdotus tehdään sähköpostitse esimiehelle, joka hyväksyy tai hylkää ehdotuksen. Vanhassa prosessissa hankintaehdotusta ei tarvinnut tehdä kirjallisesti. Lupa hankintaan kysyttiin usein suullisesti tai pienemmissä hankinnoissa ei ollenkaan.



Kuvio 16. Invalidisäätiön hankinnasta maksuun -prosessin kuvaus

Ennakkohyväksynnän etuna on se, että kun lasku saapuu niin se on jo valmiiksi hyväksytty ja tiliöity. Ihannetilanteessa laskujen pitäisi mennä automaattisesti maksuun ja olla aina ajoissa. Uuden prosessin myötä taloushallinnossa laskun käsittelyyn kuluva työ vähenee ja näin saadaan ajallista säästöä. Tilaajan näkökulmasta hankinnan tekeminen vaikeutuu, koska hankinnan tekemiseen vaaditaan ennakkohyväksyntä. Tilaajalta vaaditaan myös ennakkointikykyä hankintojen tekemiseen, koska hyväksyntää ei välttämättä saada saman päivän aikana. Ennakkohyväksynnän etuna myös heräteostokset vähenevät.

Hankinnat, joiden kokonaisarvo ylittää 5 000 euroa (sis. ALV), on tehtävä tilausta ennen tarjouspyyntö. Tarjouspyyntö on lähetettävä vähintään kolmelle toimijalle. Aikaisemmin ei ollut selkeästi määritetty, milloin hankintoja kilpailutetaan. Investointien kohdalla oli aina kilpailutettu, mutta muissa hankinnoissa esimies oli määrännyt oman harkintansa mukaan.

Prosessissa otettiin huomioon myös muutamat poikkeustapaukset, jotka eivät vaatineet ennakkohyväksyntää hankinnalle. Ne olivat seuraavat:

- Auto:n palvelutoimintaan liittyvät hankinnat.
- Ruokalan päivittäiseen toimintaan liittyvät hankinnat.
- Horaca:n elintarvikehankinnat
- Telman kaupassakäyntiharjoittelu
- Alle 50 euron (sis. ALV) pienhankinnat

Edellä mainituissa tapauksissa ei ole aikaa odottaa hankinnan hyväksymistä. Asiakkaan autoon tehtävät huoltotoimenpiteet on tehtävä asiakkaan vaatimusten mukaan ja tarvittavat varaosat laskutetaan asiakkaalta. Ruokalan ja Horaca:n toiminta riippuu siitä, mitä löytyy varastosta. Varastoa täydennetään tarpeen mukaan. Tämä kuormittaa liikaa hyväksyjää ja hankinnalle vaadittava hyväksyntä ei pysyisi aikataulussa. Telman kaupassakäyntiharjoittelun hankintojen kertahankintojen arvon määrittäminen nähtiin niin haasteelliseksi ja määrällisesti pieneksi, että siihen ei kannattanut käyttää ennakko hyväksyntää.

Hankinnan reklamointia ei ollut aikaisemmin kirjattu näkyviin. Uudessa hankintaprosessiohjeistuksessa tähänkin asiaan tehtiin selkeät ohjeet. Jos tilaaja huomaa hankinnan olleen virheellinen, siitä on reklamoitava välittömästi toimittajalle. Reklamaatio on saatettava välittömästi myös laskun käsittelijän tietoon. Tilaaja sopii yhdessä taloustoimiston kanssa, kuinka reklamaatio tehdään. Laskun käsittelijä kirjaa E-talouteen tilauksen laskun kommentteihin vähintään seuraavat asiat:

- Mikä on epäselvyys (esim. odotetaan hyvitystä)?
- Mitä on sovittu toimittajan kanssa?
- Kenen kanssa on sovittu ja milloin?

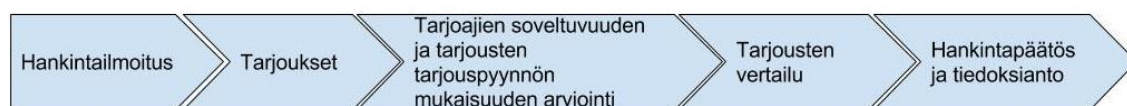
Hankintaprosessi ei ollut aikaisemmin selkeä koko säätiön henkilökunnalle. Työn aikana hankintaprosessin näkyvyys parani huomattavasti kahdesta eri syystä.

1. Työn aikana kesällä 2016 Invalidisäätiölle valmistui uusi intra. Intrassa oli oma päävalikko hankinnoille.
2. Hankintaprosessista tehtiin kirjallinen ohjeistus, mistä näkyi selkeästi kaikkien toimijoiden roolit ja vastuuhenkilöt.

Invalidisäätiössä ei ollut aikaisemmin selkeästi kuvattu julkista hankintaa. Uuden prosessin myötä otettiin kantaa, kenen vastuulla julkiset hankinnat ovat ja mitkä ovat ne kynnysarvot, milloin hankintaprosessi muuttuu julkiseksi hankintaprosessiksi. Jatkossa julkisissa hankinnoissa vetovastuu on aina säätiön johtoryhmän jäsenellä. Tekniset speksaukset julkiseen hankintaan tulevat hankintaesityksen tekijältä. Tällä toimenpiteellä pystytään varmistamaan, että kaikki julkiset hankinnat menevät lain noudattamalla tavalla. Julkisia hankintoja varten tehtiin seuraavat ohjeistukset.

- alkukartoitus
- poikkeustapaukset
- kynnysarvot
- tarjouspyyntöä varten vaadittavat tiedot
- määrääajat

Ohjeistuksien pohjana käytettiin lakia julkisista hankinnoista ja Markku Ukkolan luentomateriaaleja julkisen hankinnan kurssilta Metropolian amk:ssa 2016. Jatkossa ohjeistukset auttavat huomattavasti julkisten hankintojen tekemistä, koska kaikki tarvittava tieto löytyy yhdestä paikasta.



Kuvio 17. Julkisen hankintaprosessin kuvaus Invalidisäätiön hankintakäsikirjassa

Prosessin toimivuuteen vaikuttaa suuresti hankintaesityksen hyväksyjän substanssi-osaaminen hankinnan kohteesta. Jos hyväksyjällä ei ole tarvittavaa osaamista, niin hyväksyjän rooliksi jää ainoastaan katsoa antaako budjetti varaa hankinnan tekemiseen. Hyväksyjän on myös luotettava tilaajaan, että hankinnalle on todellinen tarve. Haasteena on myös, että monella hyväksyjällä on paljon eri alojen ihmisiä. Jatkossa myös vaaditaan toimiva hankintajärjestelmä, jonka kautta hankintoja tehdään. Automatisoidulla järjestelmällä saavutetaan merkittävää ajallista säästöä.

Hankintasopimukset eivät olleet kaikkien tiedossa. Osa sopimuksista oli tehty vain yhden osaston käyttöön. Jatkossa merkittävistä hankinnoista tehdään keskitetty kilpailutus ja sopimus. Invalidisäätiön hankintasopimuksia hallinnoi taloushallinto. Taloushallinto koordinoi sopimushallintaa ja sopimusten tekoa. Hankintasopimukset tehdään aina koko Invalidisäätiön käyttöön. Se myös huolehtii, että hankintasopimukset ovat näkyvissä kaikille tilaajille Invalidisäätiön intrassa. Uusista hankintasopimuksista ja muutoksista ilmoitetaan intran kautta.

Prosessin testaus ja käyttöönotto viivästyivät resurssipulan johdosta kolmella kuukaudella. Työn aikana ehdittiin tekemään tarvittava kokeilujakso, mutta käyttöönottoa koko organisaatiossa ei ehditty järjestämään tämän kehittämistyön aikana. Tämän vuoksi uuden prosessin vaatima koulutus jäi tekemättä.



### 6.3 Hankintatoimen kehittäminen

Best in Class -työkalulla pystyimme arvioimaan oman hankintatoimen nykytilaa. Työkalun avulla saimme myös arvokasta tietoa mihin suuntaan hankintatoimea kannattaa alkaa kehittää. Jo ensimmäisellä käyttökerralla saimme käsityksen oman organisaatiomme hankintatoimen tilasta. Näin ollen työkalu oli varsin hyödyllinen. Jatkossa onkin varsin hyödyllistä arvioida omaa toimintaa vuoden välein Best in Class -työkalulla tai jollakin muulla vastaavalla. Best in Class -työkalun hyöty tulee näkymään jatkuvalla käytöllä, jolloin voidaan vertailla mihin suuntaan oma hankintatoimi on kehittynyt. Viisi tärkeintä hankintatoimen kehittämiskohdetta Invalidisäätiössä Best in Class -työkalun mukaan ovat:

1. Hankinta seuraa dokumentoidusti toimittajamarkkinoiden kehitystä.
2. Kategoriaosaamisen kehittäminen on systemaattista.
3. Toimittajien esittämien hinnankorotusten käsittelyyn on määritelty ohjeet ja niitä noudatetaan.
4. Systemaattiset hankinnan toimintamallit on luotu, dokumentoitu ja jalkautettu sekä viety niitä eteenpäin organisaatiossa hankintojen kannalta keskeisissä toiminnoissa.
5. Hankintatoimella on selkeät ja dokumentoidut pelisäännöt siitä, mitä hankitaan globaalisti, alueellisesti ja lokaalisti.

Uuden prosessin myötä kohdat 4 ja 5 on toteutuneet. Nyt Invalidisäätiöllä on selkeä malli, miten jatkossa hankintoja tehdään.

### 6.4 Hankintojen seuraaminen

Aikaisemmassa hankintaprosessissa hankintoja ei seurattu aktiivisesti. Uuden prosessin myötä hyväksyjän vastuuta hankinnassa kasvatettiin. Hankintaehdotuksen saatuaan hyväksyjän pitää tutkia, onko hankintaan varten rahaa olemassa ja onko hankinta tarpeellinen. Jo ennen hankintaa tehtävä tarkastus auttaa budjetissa pysymiseen.

Spend-analyysin avulla on jatkossa helpompi seurata hankintatoimen kehittymistä rahallisesti. Työn aikana luotu kategoriapuu auttaa selkeämmin näkemään, mihin hankintoihin rahaa kuluu ja mistä on mahdollista saada säästöjä. ABC-analyysin avulla pystytään

kohdistamaan pienet resurssit olennaisiin kohteisiin, joiden avulla voidaan saada merkittäviä säästöjä.

## 6.5 Hankintojen keskittäminen

Työn aikana teimme ensimmäisten tuoteryhmien ostojen keskittämisen: työvaatteiden ja suojavaarusteiden. Kustannussäästöä saimme noin 40 %. Aikaisemmin jokaisella osastolla oli vähintään kaksi toimittajaa eli koko ammattiopistolla noin 10. Keskittämisen seurauksena toimittajien määrä putosi kahteen toimittajaan.

Keskitetyn hankinnan kokeilun aikana teimme hankintojen seurantakyselyn. Kyselyn tuloksena saimme arvokasta tietoa, mitä jatkossa olisi hyvä ottaa huomioon. Välttämättä aina kaikki epäkohdat, joita loppukäyttäjät kokevat, eivät tule taloushallinnon tietoon. Seurantakysely antoi myös arvokasta palautetta toimittajille siitä, kuinka he jatkossa pystyisivät parantamaan omaan toimintaansa. Hankintojen seurantakyselyä kannattaa jatkossakin käyttää jokaisen uuden isomman hankinnan jälkeen. Tällä pystytään helposti varmistamaan hankinnan onnistuminen.

Itse loppukäyttäjien kohdalla keskittämiseen liittyi haasteita, joiden perusteella toimintamallia muutetaan tulevissa keskittämishankkeissa. Suurimmat ongelmat johtuivat toimittajien toiminnasta. Hankinnan sopimusehdoista ja -hinnoista olisi pitänyt ilmoittaa tilauksista vastuussa oleville henkilöille. Jatkossa hankinnan käyttäjiä on kuunneltava enemmän, kun suunnitellaan jonkun kategorian keskittämistä. Alla on listattu suurimmat ongelmat, joita ilmeni työvaatteiden ja suojavaarusteiden hankinnassa:

- Kaikissa tilauksissa toimitusajat olivat vähintään kaksi viikkoa. Tämä tuntui kaikista käyttäjistä varsin pitkältä ajalta. Pahimmillaan toimitusajat venyivät kuukauden pituisiksi.
- Yhteydenpito toimittajiin koettiin myös huonoksi. Toimittajat lupasivat olla yhteydessä, mutta eivät koskaan palanneet asiaan.
- Turvakenkien sovitukset sellaisille henkilöille, jotka eivät päässeet yhteistilaisuuteen, nähtiin hankalana. Yrityksellä ei ollut myymälää, vaan kengät jouduttiin pyytämään myyjää tuomaan ne koululle uudestaan.
- Toimittajien tarjoamien lisäpalveluiden hinnat vaihtelivat eri päivinä.
- Osa vastaajista mietti tuotteiden laatua.

- Turvakenkien osalta olisi haluttu enemmän vaihtoehtoja.
- Toimitukset tehtiin kootusti. Ongelmaa aiheutti se, että lähetyslistoilla ei ollut selkeästi eroteltu osastoja. Turvakengissä tämä aiheutti ongelmia, kun ei tiedetty mille osastolle ne kuuluvat.
- Kaikki tarjotut tuotteet eivät vastanneet teknisiltä ominaisuuksiltaan käyttötarkoitusta.
- Tilaajat eivät tienneet sopimushintoja, joten hintojen oikeellisuudesta ei ollut varmuutta.

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Kehittämistyön onnistumisen arviointi

Kehittämistehtävän tärkeimpänä tehtävänä oli luoda uusi yhtenäinen ja toimiva hankintaprosessi Invalidisäätiölle, missä otettaisiin säätiön eri yksiköiden tarpeet huomioon. Työn aikana tämä tavoite saavutettiin. Invalidisäätiön intrassa on hankinnoille varattu oma osio. Tämä korostaa uuden hankintaprosessin tärkeyttä.

Nykytilan kartoitusta varten tehdyt haastattelut onnistuivat mielestäni erinomaisesti. Sama tilanne oli myös kolmen benchmarking-organisaation kohdalla. Haastattelutilaisuudet tehtiin pääsääntöisesti haastateltavan omalla työpisteellä. Tämä oli erinomainen ratkaisu, sillä varsinkin benchmarking-organisaatioissa pystyttiin katsomaan tiettyjä asioita käytännön kautta. Aikaa haastatteluihin kului noin kolme viikkoa, mutta niiden anti sen arvoista.

Henkilöstön perehdyttämiseen ei koskaan käytetä liikaa aikaa. Niin oli myös tämän työn aikana. Testausvaiheen perehdyttäminen tehtiin puolessa tunnissa. Testausvaiheeseen oli myös luotu esimerkkilomake, joka auttoi ensimmäisen hankintaehdotuksen tekemistä. Jälkikäteen huomioiden ensimmäinen hankintaesitys olisi kannattanut tehdä yhdessä tilaajan kanssa.

Työn aikana tehty hankintojen keskittäminen oli myös varsin hyvä aloitus. Keskittämällä saatiin selkeästi rahallista ja ajallista säästöä. Tuotteiden speksaus ei onnistunut täydellisesti. Jatkossa onkin tärkeää ottaa loppukäyttäjät paremmin mukaan tehtäessä tarjouskyselyjä sekä sopimuksien laadinnassa. Käyttäjille on myös tärkeä tehdä käyttäjäkyselyjä sopimuskauden aikana. Työn aikana tehdyn käyttäjäkyselyn työvaatteiden ja suojavarusteiden hankintojen keskittämistä ei mielestäni onnistunut hyvin. Kyselyn vastausprosentti oli vain 50 %. Kysely lähetettiin 14 henkilölle, joista 7 vastasi kyselyyn, näistä kuusi oli samasta toimipisteestä. Kysely toteutettiin ajankohtana, jolloin organisaatiossa meneillään olleet isot yt-neuvottelut päättyivät. Mielestäni sillä oli vaikutusta saatuihin tuloksiin ja siitä syystä suhtautuisin saatuihin tuloksiin varauksella.

Analyysien tekemiseen liittyen toteutumatietojen ryhmittely ja kerääminen osoittautuivat haastaviksi (esimerkiksi spend-analyysiin liittyvä hankintojen kategorisointi). Työ nähtiin

todella aikaa vieväksi ja sen aloittamista siirrettiin tapaamisesta toiseen. Varsin vähän aikaa sitten Suomeen lokalisoitu Spendency-ohjelmisto tarjosi lopulta ratkaisun tähän erinomaisen kategorisointityökalunsa ansiosta. Kategorisointihaasteen ratkettua analyysi eteni harppauksittain. Spend- ja ABC-analyysien teko onnistui lopulta todella hyvin. Nyt Invalidisäätiössä on tarkempi näkemys, mitkä hankinnat ovat merkitsevässä roolissa. Kraljicin matriisia varten luotiin oma Excel-työkalu, joten jatkossa matriisin päivitys on mahdollista tehdä tunnissa. Valitettavasti tiukan aikataulun vuoksi analyysihin ei ehditty pureutua syvemmälle.

Kehittämistyön aikataulun olin alun perin suunnitellut tiukaksi. Alkuperäinen tavoitteeni oli, että työni olisi valmistunut lokakuun aikana. Keväällä oltiin lähes suunnitellussa aikataulussa. Kevään osalta aikataulussa pysymiseen auttoi etukäteen sovitut seurantalaverit kahden viikon välein. Kesäkuussa tavoitteena oli saattaa uusi prosessi sellaiseen tilaan, että heti kesälomien jälkeen elokuussa olisi päästy aloittamaan testaus. Hankintojen kehittämiseen ei kuitenkaan pystytty käyttämään kesän aikana riittävästi aikaa ja tämän vuoksi prosessin kehitystyö viivästyi noin kuukaudella. Viivästyneen aikataulun vuoksi, itse prosessin testausaikaa jouduimme lyhentämään huomattavasti suunnitellusta. Työn tekemistä olisi nopeuttanut myös se, että sitä olisin voinut tehdä sitä töiden ohella. Tämän työn tekemiseen en voinut hyödyntää omaa työaikaani.

## 7.2 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja verifiointi

Tutkimuksen reliabiliteetti, eli tutkimusaineiston riittävyys, tämä saavutettiin tutkimuksessa. Varsinkin työn tärkeimmässä osa-alueessa eli prosessin luomisessa. Ihmisiä haastateltiin omasta organisaatiosta ja benchmarking-organisaatioista riittävä määrä. Spend- ja ABC-analyysien kohdalla ei pystytty nykyisillä työkaluilla tekemään enempää. Analyysien avulla saatiin riittävän tarkka kuva hankintojen määrästä nykytilanteesta. Hankintojen keskittämisen kyselyn otanta olisi voinut olla hieman suurempi. Hankintojen keskittäminen ei ollut kuitenkaan työn keskiössä.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksessa on käytetty oikeita ja alussa valittuja mittareita. Haastatellut ihmiset ovat valikoituneet yhteisten arviointien johdosta, jotka on tehty Invalidisäätiön talousjohtajan kanssa.

Verifioinnilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toteamista. Jokaisen osa-alueen lopuksi haastateltiin käyttäjäkokemuksia ja näin pystyttiin todentamaan tulokset.

## 8 Jatkoitoimenpiteet

Työn aikana itse hankintaprosessia ei ehditty ottaa koko Invalidisäätiön käyttöön. Käytöönotto olisi tarkoitus tehdä viimeistään 2017 vuoden alussa. Uuden prosessin käyttöönoton haasteena on täysin uusi ajattelumalli.

Prosessin testauksessa hankintaesitystä kierrätettiin tilaajan ja hyväksyjän välillä. Tulevaisuudessa hankinnasta maksuun -prosessi tehtäisiin siihen tarkoitettulla ohjelmistolla. Tällöin uuden prosessin tuoma ajansäästö saataisiin täysin hyödynnettyä.

Työn aikana ei vielä ehtinyt tulla voimaan uusi laki julkisista hankinnoista. Uuden lain tultua voimaan on luotuun hankintakäsikirjaan tehtävä tarvittavat muutokset. Vähintään on päivitettävä kynnysarvot, jotka tulevat lakiesityksen mukaan kasvamaan. EU-hankintojen kohdalla uudet kynnysarvot ovat jo tulleet voimaan. Hankintatoimen kehittyessä Invalidisäätiössä olisi jatkossa mietittävä muitakin tapoja tehdä hankintoja, kuin halvimman hinnan mukaan. Kestävän kehityksen painotusta olisi hyvä korostaa tulevaisuuden hankinnoissa. Jatkossa olisi myös hyvä ilmoittaa julkisista hankinnoista Invalidisäätiön omilla kotisivuilla.

Työn aikana Invalidisäätiölle tehtiin ensimmäinen spend- ja ABC-analyysi. Analyysejä varten luotiin säätiölle oma kategoriamalli. Jatkossa on tarkoitus spendin avulla seurata hankintojen onnistumista. Epäsuorat ja suorat hankinnat sijoitettiin myös Kraljicin matriisiin. Matriisin avulla voidaan jatkossa miettiä hankintastrategiaa eri kategorioille. Itse työn aikana edellä mainittuihin analyysityökaluja ei käsitelty syvällisemmin. Tulevaisuudessa voisikin olla järkevää tehdä uusi kehittämistyö hankintastrategian suunnittelua varten, missä hyödynnettäisiin tehtyjä spend-, ABC-analyysiä sekä Kraljicin matriisia.

Jatkossa kannattaisi hyödyntää enemmän AMEO-verkostoa. Spendin avulla on helppompaa vertailla, miten suurina eri kategoriat ovat edustettuina muissa erityisammattipilaitoksissa. Tätä kautta saadaan hyvää benchmarkingia. AMEO-verkostossa kannattaa myös harkita yhteishankintojen tekemistä.

## 9 Lähteet

Ammattiopisto Luovi 2016. <https://luovi.fi/>. Luettu 24.9.2016

Best in Class 2016. <https://www.bestinclass.fi>. Luettu 26.9.2016.

HILMA Julkiset hankinnat 2016. <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/kynnysarvot>  
Luettu 5.3.2016.

HKL 2016. <http://www.hel.fi/www/hkl/fi/tama-on-hkl/>. Luettu 24.9.2016

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2010. Hankintojen johtaminen. Tietosanoma, Helsinki.

Invalidisäätiö 2015. <https://www.orton.fi/fi/invalidisaatio-orton/>. Luettu 17.9.2015.

Jyväskylän yliopisto 2015. Menetelmäpolku. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>. Luettu 24.3.2016.

Keskuspuiston ammattiopisto 2015. Toimintakertomus 2014-2015. <http://issuu.com/keskuspuisto/docs/toimintakertomus2015?e=2807089/13150543>

Kuula, Arja 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppi-  
nen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto.  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html) Luettu 24.3.2016.

Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348, Luettu 5.3.2016.

Launonen, Paula 2016. HYVÄSTÄ ERINOMAISEKSI. Osto & Logistiikka 4 2016.

Martola, Ulla & Santala, Riku 1997. Liiketoimintaprosessit : BPR-muutoksen johtaminen. WSOY, Porvoo.

Niinikoski, Soili 2005. Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna. Korkeakoulujen arviointineuvosto. Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro. Helsinki.

Plowman, Brian & Tillman, Maarit 1997. Liiketoimintaprosessien hallinnalla kustannustehokkuuteen. Rastor, Helsinki.

ptc services 2016. <http://www.ptcs.fi/fi/julkiset+hankinnat+hankintaohje>. Luettu 5.3.2016.

Seppänen-Järvelä, Riitta 2005. Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Stakes, Helsinki

Spendency <http://www.spendency.com/>. Luettu 8.10.2016

Stadin ammattiopisto 2016. <http://www.hel.fi/www/amatillinen/fi/esittely/>. Luettu 24.9.2016

The Standard Products and Services Code 2016. <https://www.un-spesc.org/faqs#What%20is%20the%20UNSPSC>. Luettu 5.3.2016. United Nations



## Oman organisaation haastattelupohja

### Oman organisaation kysymyksiä

#### Strategia ja prosessi

1. Tiedätkö organisaation hankintaprosessin?
2. Tiedätkö kuinka ostolasku käsitellään?

#### Ajankäyttö

1. Kuinka paljon käytät aikaa viikossa hankintoihin liittyvissä asioissa?
2. Mihin tehtäviin aikasi kuluu hankintaprosessissa?

#### Tilaus

1. Ketkä tilaavat osastolla tuotteita ja palveluita?

#### Toimittajat

1. Minkälaisilta toimittajilta ostetaan?
2. Kuinka usein joudutaan etsimään uusia toimittajia?
3. Kuinka usein käytätte sellaista toimittajaa, jonka kanssa ei ole tehty laskutussopimusta?
4. Kuinka paljon tehtävistä hankinnoista on työtoimintaan liittyviä?
5. Millä periaatteilla ostetaan (hintaa, laatu, toimitusnopeus jne.)?
6. Kuinka hyvin hankinnoissa pystytään ennakoimaan seuraavan viikon/kuukauden tarpeet?
7. Hankitaanko tuotteita varastoon? Jos hankitaan niin kuinka paljon?
8. Miten usein ostetaan?
9. Kuinka paljon ostetaan?
10. Kuinka usein toimittajia kilpailutetaan?
11. Mitä tuotteita tai palveluja voisi hankkia keskitetysti?

#### Seuranta

1. Seuraatko tuotteiden hintoja?
2. Kuka ottaa tilatut tuotteet vastaan?
3. Miten varmistat että maksu on maksettu oikein?
4. Kuka reklamoi?

#### Kehittäminen

1. Onko hankinnasta maksuun prosessi toimiva?
2. Oletko huomannut ongelmia nykyisessä hankintaprosessissa?
3. Kuinka kehittäisit nykyistä hankintaprosessia?
4. Oletteko kehittäneet itse omaa hankintatoimea?
5. Jos olette niin miten?

## Benchmark kysymykset

### Benchmarking Kysymyksiä

#### Strategia ja prosessi

1. Onko organisaatiolla hankintastrategiaa tai ylempää strategiaa, joista voi johtaa hankintastrategian?
2. Tietävätkö kaikki organisaation työntekijät hankintaprosessin?

#### Vastuut

1. Kuka ostaa?
2. Kuka päättää ostamisesta ja tekee valinnat?
3. Kuinka hankintojen toteutumista seurataan ja kenelle raportoidaan?

#### Toimittajat

1. Minkälaisilta toimittajilta ostetaan?
2. Millä periaatteilla ostetaan (hintaa, laatu, toimitusnopeus jne..)?
3. Miten usein ostetaan?
4. Kuinka paljon ostetaan?
5. Kuinka usein toimittajat kilpailutetaan?
6. Mitä tuotteita tai palveluja voisi hankkia keskitetysti?

#### Seuranta

1. Mistä seurantatiedot saadaan?
2. Miten säästöjä ja hyötyjä mitataan?
3. Miten kehittymistä mitataan?
4. Miten hinnat ovat kehittyneet ajan kuluessa?

#### Kehittäminen

1. Onko hankinnasta maksuun prosessi toimiva?
2. Oletko huomannut ongelmia nykyisessä hankintaprosessissa?
3. Kuinka kehittäisit nykyistä hankintaprosessia?

## Hankintalomake



HANKINTALOMAKE

1 (1)

31.10.2016

### Tilaajan tiedot (tilaaja täyttää)

Nimi	
Nimike	
Yksikkö	

### Hankintaehdotus (tilaaja täyttää)

Hankinnan nimi	
Hankinnan kustannuspaikka	
Kirjanpidontili	
Hankinnan hinta (sis. alv)	
Hankinnan kokonaiskulut esim. ylläpito	
Onko hankinta budjetoitu? Kyllä/Ei	
Perustelut hankinnalle	
Saadaanko hankinnalla kustannussäästöjä tai tuottoja?	
Toimittajan nimi ja yhteystiedot	
Onko sopimustoimittaja?	

### Hyväksyntä (hyväksyjä täyttää)

Hyväksyjän nimi	
Hyväksyjän nimike	
Hyväksytty	
Täydennettävä (perustelut):	
Hylätty (perustelut)	

### Vastaanotto (tilaaja täyttää)

Tilaus on vastaanotettu päivämäärä	
Kommentit jos hankinta ei mennyt sovitusti.	

## Tarjouspyyntö



TARJOUSPYYNTÖ

1 (1)

31.10.2016

### Tarjouspyyntö (MISTÄ TAVAROISTA/PALVELUISTA)

(Milloin tarjoukset on viimeistään lähetettävä. Tapa jolla tarjous on tehtävä ja kieli/kielet esim. sähköpostilla. Osoite, johon tarjoukset on lähetettävä.)

(Henkilöiden nimet ja yhteydenottotiedot, jotka antavat tarvittaessa lisätietoja)

### (YKSIKÖN ESITTELY)

(Yleisluontoinen kuvaus yksiköstä esim. Keskuspuiston ammattiopistosta)

### Tarjouspyynnön kohde

(Tarkat tiedot tarjouspyynnön kohteesta ja mahdolliset tarkentavat liitteet. Hyvä on mainita sopimusehdoista esim. maksuehdoista ja toimitusajoista. Tärkeää on mainita kuinka pitkään tarjoukset pitävät olla voimassa. Tarjoajaa on myös vaadittava liittämään tarjoukseen todistus verojen maksamisesta tai verojäätodistus sekä ilmoitus eläkevakuutusmaksuvelvoitteiden täyttämisestä tai muu vastaava luotettava selvitys verojen ennakonpidätystilitysten, sosiaaliturvamaksujen ja eläkevakuutusmaksujen täyttämisestä.)

### Valintaperusteet

(Millä perusteella tarjoukset lajitellaan esim. hinta, laatu, toimitusnopeus)

### Aikataulu

(Tiedot aikataulutuksesta. Mahdolliset jatkoneuvottelut.)

Kohteliaimmin,

(Tarjouspyynnön lähettäjien nimet)

LIITTEET

(Mahdolliset liitteet)

Kategoriapuu

